



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti BD SENSORS  
Employee Education and its Evalution in the BD SENSORS Company

Student:	Bc. Gabriela Ježková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Gabriela Ježková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Vzdělávání zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti BD SENSORS**  
**Employee Education and its Evalution in the BD SENSORS Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika zpracování a cíle
  3. Teoretické základy problematiky vzdělávání zaměstnanců
  4. Charakteristika společnosti BD SENSORS
  5. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců BD SENSORS
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.  
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

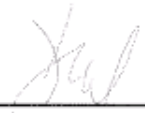
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



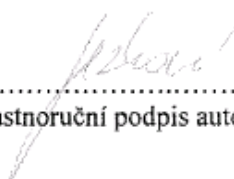
  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci *Vzdělávání zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti BD SENSORS*, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jarmila Adamce, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

Ve Ostravě dne 24.4.2014

  
.....  
vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jarmilu Adamci Ph.D., za čas, který mi věnoval při tvorbě mé diplomové práce a za jeho cenné rady. Dále bych ráda poděkovala především mé rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali během celého studia.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍLE.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>6</b>
3.1	ZÁKLADNÍ POJMY .....	6
3.2	SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	10
3.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	12
3.4	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	16
3.5	UČÍCÍ SE ORGANIZACE, LIDSKÝ KAPITÁL, ZNALOSTNÍ MANAGEMENT .....	23
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BD SENSORS.....</b>	<b>30</b>
4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	31
4.2	CÍLE, POLITIKA A VIZE .....	32
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ BD SENSORS.....</b>	<b>34</b>
5.1	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
5.2	PRAKTICKÉ UKÁZKY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
5.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	39
5.3.1	Výsledky dotazníkového šetření pro TH pracovníky.....	39
5.3.2	Dotazníkové šetření ve výrobním úseku .....	48
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 ÚVOD

Jelikož doba jde stále dopředu, je důležité s ní držet krok. Společnosti si stále více uvědomují tento fakt a zaměřují se na vzdělávání svých zaměstnanců. Chce-li společnost uspět na trhu a být konkurenceschopnou, tak nestačí mít dostačující technologie, stroje a fungující procesy, ale musí mít jistou konkurenční výhodu v podobě dovedností a znalostí svých zaměstnanců.

Manažeři, kteří jsou úspěšní, tak staví svůj základ na lidech, které zaměstnávají a velmi dobře si uvědomují, že vzdělaní lidé, nebo ti, co se chtějí dále vzdělávat, jsou pro organizaci to pravé. Nejen manažeři musejí mít motivaci pro vzdělávání zaměstnanců v podobě vysoké konkurenceschopnosti, ale velmi důležitá je i motivace zaměstnanců. Pro zaměstnance vzdělávání znamená sebezdokonalování, získání vyššího platového ohodnocení, změna pracovní pozice a další aspekty, kterými jsou motivováni k dalšímu získávání znalostí a dovedností.

Pro vypracování diplomové práce je zvoleno téma „Vzdělávání zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti BD SENSORS“. Oblast vzdělávání a rozvoje je oblastí, která by měla být nedílnou součástí pracovního procesu. Organizace je neustále vystavována vnějším vlivům, které ji nutí přizpůsobovat se nárokům trhu a zákazníků. Důležité je, aby se schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců dokázaly formovat v tempu růstu nároků trhu a organizace byla díky těmto dovednostem zaměstnanců stále více konkurenceschopná a schopná splňovat stále rostoucí požadavky.

Diplomová práce je rozčleněna do tří částí. První část je věnována teoretickým poznatkům z oblasti vzdělávání. Zahrnuje základní pojmy, které se nejčastěji se vzděláváním spojují, typy učícího se člověka, systematický přístup ke vzdělávání, hodnocení vzdělávání, metody vzdělávání a další teoretické základy týkající se vzdělávání. Druhá část obsahuje charakteristiku zkoumané společnosti BD SENSORS, analýzu vzdělávacího systému ve společnosti a dotazníkové šetření. Z analýzy a dotazníků jsou poté sepsány vyplývající návrhy a doporučení, které tvoří třetí část. Diplomová práce je ukončena závěrem, ve kterém jsou shrnuty všechny poznatky a získané informace.

## 2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍLE

Postup získávání informací k dané teorii byl volen především využitím dostupných literárních zdrojů. K získání potřebných informací ze zázemí firmy bylo komunikováno s personálním oddělením organizace. Personální oddělení rychle a bez problémů poskytlo veškerá data, která byla nutná k vypracování diplomové práce. Jednání ze strany firmy bylo velmi vstřícné. Všechna data a informace jsou poskytnuty na požádání vedení organizace a s jejím souhlasem a svolením.

Úvod práce je věnován teoretické části. Teoretická část pojednává o základních pojmech, druzích učení nebo také třeba o systematickém přístupu ke vzdělávání. Po teorii následuje praktická část, ve které se seznámíme se samotnou organizací BD SENSORS. Dále práce pokračuje analýzou vzdělávání ve společnosti a dotazníkovým šetřením.

Cílem této práce je analýza procesu vzdělávání zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti BD SENSORS. Na základě získaných informací se autorka pokusila navrhnout opatření a doporučení, jež by mohla být přínosem pro zkoumanou organizaci.

Níže jsou uvedeny stěžejní metody, které byly použité pro vypracování diplomové práce:

- **verifikace** – ověření získaných dat,
- **indukce** – poznání reality myšlenkovým postupem, přičemž se fakta mění na obecná tvrzení,
- **dedukce** – vyjádření vlastního názoru, který vychází z nastudovaných materiálů,
- **dotazníkové šetření** – použito k získání dat od respondentů pro praktickou část diplomové práce,
- **polostrukurovaný rozhovor** – slouží k získání informací z interního prostředí organizace,
- a další.



### 3 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V souvislosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, se setkáme s řadou pojmů, které se budou v předkládané diplomové práci objevovat. Proto charakterizují alespoň ty nejdůležitější a nejčastěji se opakující.

#### 3.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy související s danou problematikou patří především **učení se**. Učení se znamená nové vědění, učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně. Všichni lidé mají potřebu orientace ve světě a ve svém okolí. Okolí a prostředí se permanentně mění a vyvíjí. Interakci mezi jedincem a okolím zajišťuje učení. Pomocí učení se je dosaženo změny, která se nazývá **rozvoj**. Posledním důležitým pojmem je **vzdělávání**, což znamená organizovaný způsob učení, který postupuje se systematicky a je časově ohraničen. [9]

##### **Znalosti, dovednosti a zkušenosti**

*„Znalosti lze získat studiem, jsou to informace, kterými se učíme z literatury, přednášek, vyprávění. Mohou se týkat nejrůznějších témat od teoretické matematiky a filozofie až po projektování staveb nebo moderní metody financování. Tak by mohl člověk přesně nastudovat lyžování – jak má přenášet váhu, jak zacházet s tyčkami, jak brzdit pohyb lyže. Na svahu by mu tyto teoretické znalosti asi málo pomohly. Potřebuje se především vycvičit. Výcvikem lyžování získá **dovednost**.“* „Ani dovednost, získaná výcvikem, však v mnoha případech nestačí. Zejména v oblasti řízení, obchodu, vedení lidí jsou důležité také praktické **zkušenosti**. Ty lze získat jedině praxí.“ [9, s.58]

##### **Druhy učení**

Existují dva druhy:

- spontánní – věci pro život (např. řeč, vytváření vztahů,...),
- záměrné – organizované, je prezentováno vzděláváním.

Se vzděláváním souvisí logicky i **strategie učení**, které dělíme na 3 základní skupiny. První skupinou je strategie **holistická**. Tato strategie se snaží o pochopení učiva jako celku, bez snahy proniknutí k principům. Učení probíhá zpravidla

objevováním. Oproti tomu **serialistická** strategie staví na tom, že se učí krok za krokem, kdy pochopení probírané látky přichází až po delším časovém úseku. Serialistická strategie se ještě dá dělit na produktivní a reproduktivní. Produktivní znamená, že do sebe vše zapadá a učení je logické podle předem daného dle plánu. Reproductivní rozdělení znamená, že učení probíhá stylem učení se nazpaměť a pomocí napodobování. Postup je dán pomocí předem daného plánu.

**Kombinovaná** strategie je strategií poslední, která, jak už název napovídá, využívá kombinaci dvou předešlých. K pochopení a zvládnutí problému je potřeba použít kombinaci holistické a serialistické strategie. Existují jedinci, kteří mají blíže k jedné nebo k druhé a také existují situace, u kterých je upřednostňována vždy jedna před druhou strategií.

### Typy učícího se člověka

Každý jedinec je jiný, a proto u každého jedince vstupují při učení některé charakteristiky více do popředí.

Typ člověka, který je velmi kreativní, má mnoho nápadů a je schopen nabízet nejrůznější varianty řešení problému, je typem **divergujícím**. Tento typ je obdařen velmi dobrou představivostí a nezáujatostí a jeho styl učení jde přes zkušenosti, které si pak dává do alternativních scénářů. Oproti divergujícímu typu je zde typ **asimilující**, pro který jsou důležité definice, jasné struktury a obecné modely. Dokáže vstřebat mnoho informací a z nich vytvářet modely a koncepty. Důležité je, aby byl model logický a obsahoval veškeré možné situace. **Konvergující typ** je věcný a zaměřen na vyřešení problému. Je pro něj důležitá rychlost v hledání správné odpovědi a jejich myšlení je koncentrováno na bod, který znamená správnou odpověď. Posledním uváděným typem je typ **akomodující**. Tento typ člověka je schopen se rychle přizpůsobit nové situaci a je otevřen změnám. Tito lidé jsou netrpěliví a často dají na intuici. Mají rádi jasná fakta. Teorii uznávají pouze v případě jasných závěrů. [9]

### Typy vzdělávání

Mezi typy vzdělávání patří typ **instrumentální**, jehož cílem je lepší výkon práce. Oproti tomu **poznávací** typ, neboli kognitivní, sleduje pochopení věcí a zlepšení znalostí. **Citový** typ vzdělávání, neboli emoční, formuje pocity a postoje vzdělávaných. Dalším typem je typ **sebereflektující**. Tento typ je charakteristický tím, že vytváří nové

znalosti díky myšlenkovým pochodům. Jednoduchá charakteristika jednotlivých typů vzdělání téměř jedním slovem ukazuje tabulka 3.1.

Typ vzdělávání	Charakteristika
instrumentální	výkon
poznávací	pochopení věci
citové	formace pocitů
sebereflektující	vytváření nových znalostí

Tab. 3.1 Typy vzdělávání [vlastní zpracování]

V každé organizaci je podoba vzdělávání jiná, ale vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo být v každém případě součástí celkové strategie organizace. Investice do rozvoje zaměstnanců jsou návratné v podobě nových znalostí, které mohou zaměstnanci využívat při své práci a organizaci tak přinášet kladnou hodnotu. Z hlediska zaměstnanců je vzdělávání výhodou, kterou společnost poskytuje.

Cílem při vzdělávání v organizaci je zabezpečení kvalifikovaných a schopných lidí, kteří budou schopni uspokojit současné i budoucí potřeby organizace. Vzdělávání a rozvoj je proces, který je nepřetržitý a zvyšuje již existující schopnosti. Vede ke zlepšení a rozvoji dovedností a znalostí, které v budoucnu pomohou při řešení náročnějších úkolů. [10]

### Podmínky pro efektivní vzdělávání

Aby vzdělávání bylo efektivní, je důležité zaměstnance **motivovat**. Jedinci se musejí chtít vzdělávat a být si vědomi toho, že jejich současné znalosti a dovednosti potřebují rozšíření a zlepšení, aby byli spokojeni a schopni vykonávat práci. Aby motivace byla úspěšná je nutné, aby lidé našli uspokojení v rozvoji a vzdělávání. [9] Motivace je touha v člověku, která povzbuzuje k činům. Tyto činy lidé obvykle dělají, aby dosáhli cílů. Motivaci mohou charakterizovat slova jako: potřebuji, chci a toužím. [15]

Pro efektivnost je také základem, aby lidé sami převzali kontrolu nad vzděláváním s cílem, aby zlepšili pracovní výkon nebo s cílem dalšího rozvoje své kariéry. Tímto se zabývá **samostatné vzdělávání**. Program je založen na samostatném

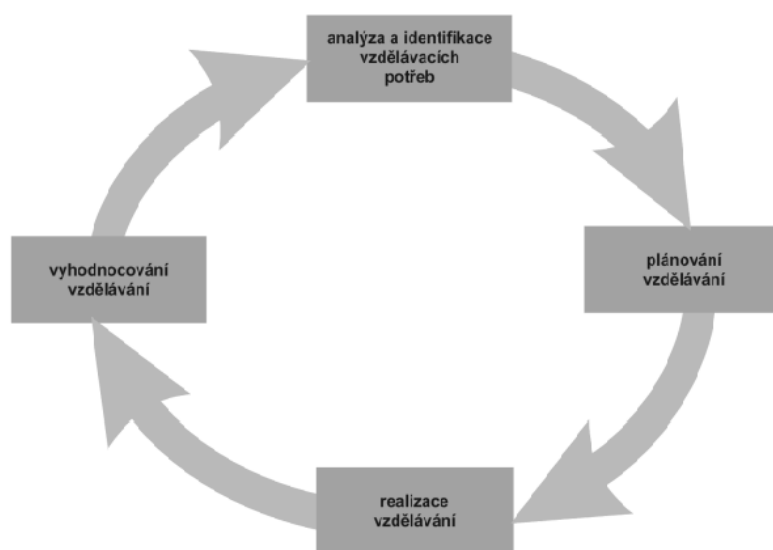
rozhodování o rychlosti tempa učení se. Jedinec sám posuzuje pokrok a podle toho si sám zvolí tempo. Samostatné vzdělávání je založeno na tom, že jedinec si lépe zapamatuje a naučí se to, na co přišel sám, než to, co mu ukáže někdo jiný. Samostatně se učící pracovník potřebuje vědět, kde získá potřebné materiály k nastudování daného problému a také jak tyto materiály využívat. Nutnou součástí tohoto programu je mentoring nebo koučing ze strany organizace, aby jedinec věděl, že má plnou podporu ze strany nadřízených.

Nemusí se to zdát, ale k získání efektivnosti jsou důležité také **cíle a standardy**. Tyto cíle pomohou zaměstnanci posuzovat pokroky ve vzdělání. Jedinec by si měl tyto cíle stanovit sám, měly by být jasné a dosažitelné. Důležitou součástí vzdělávání je ocenění a **zpětná vazba**, které slouží k posouzení toho, jak si jedinec vede a jak dosahuje vytyčených cílů. Cíl vzdělávání by měl ukázat, jakou metodu vzdělávání použít. Nejlepší výsledky zajistí kombinace metod.

Ke zvýšení efektivnosti dopomáhá také **úroveň vzdělávání**. Existují různé úrovně. Nejjednodušší úroveň vyžaduje učení se z paměti, vyšší úroveň zahrnuje přizpůsobení již stávajících znalostí novému prostředí, další úroveň je složitý proces, kde se musí propojit jednotlivé úkoly. Nejsložitější forma vzdělávání se týká postojů skupin a lidí. [9]

### 3.2 Systematický přístup ke vzdělávání

Cílem vzdělání je rozvoj jedince tak, aby se zlepšila jeho výkonnost a organizaci přinášel větší užitek. Jde o vyvolání trvalých změn ve znalostech a dovednostech. Aby tyto změny měly pro organizaci příznivý dopad, je důležité, aby se postupovalo systematicky. Existují 4 fáze, které jsou popsány v obrázku 3.1. Začátek systematického přístupu ke vzdělávání začíná u analýzy a identifikaci potřeb. Pokračuje plánování, realizace a tento proces by měl být zakončen vyhodnocením.



Obr. 3.1 Systematický přístup ke vzdělávání [4]

#### Analýza potřeb vzdělání

Analýza a identifikace potřeb vzdělání je prvním krokem, který neodmyslitelně rozbíhá celý proces vzdělávání. Analýza a identifikace potřeb je důležitá nejen pro zvolení vhodného školení, ale také pro zvolení vhodných jedinců, kteří se školení budou účastnit.

Při analýze potřeb jde o zjištění kompetencí potřebných k výkonu práce a následné porovnání se současnými kompetencemi. Rozdíl, který vznikne mezi požadovanou kompetencí a současnou úrovní je vzdělávací **potřeba**. [5] Prvním krokem je rozpoznání potřeby vzdělání a dalšího rozvoje zaměstnanců. Potřeba je vyvolána nesouladem mezi kvalifikací zaměstnance a požadavky na pracovní pozici. Identifikace potřeb musí být v souladu se strategií firmy.

Již na začátku systematického přístupu ke vzdělávání je nutné si stanovit cíl, abychom mohli hodnotit návratnost vynaložených prostředků a efektivnost vzdělávání. Správně provedená analýza potřeb vzdělávání je základem pro zvolení a vytvoření efektivního vzdělávacího programu.

### **Plánování**

Po identifikaci potřeby vzdělání a zjištění potřeby vzdělání navazuje další krok, kterým je plánování. Při plánování se porovnává potřeba vzdělání s možnostmi organizace tuto potřebu zajistit. Při plánování se používá soubor osmi otázek, tzv. 8W, které jsou složeny z počátečních písmen anglických slov a měly by sloužit k zajištění efektivního plánu.

- 1) What content? – určuje **obsah** programu vzdělávání
- 2) Who to? – určuje, **kdo** by měl být vzděláván?
- 3) Which way? – **jaké** metody by byly nejvýhodnější?
- 4) Who delivers? – **kým** bude program řízen a zajišťován?
- 5) When and how long? – **časový horizont**?
- 6) Where? – **kde** se bude uskutečňovat vzdělávání?
- 7) What price? – **rozpočet**?
- 8) Was it effective? – **Jak** bude vzdělávací program účinný?

Výběr metody vzdělávání je důležitým krokem plánování vzdělávání a má vliv na celý vzdělávací proces a jeho efektivitu. Pro výběr správné metody je potřeba brát v úvahu kdo bude vzdělávání zabezpečovat, jaké budou potřeba pomůcky, materiály a jaký bude režim vzdělávání. Nutné je také určení osoby, která bude za řízení odpovědná. Organizace musí rozhodnout, zda bude volit vlastní nebo externí školitele. Musí se také stanovit časový interval, kdy bude probíhat vzdělávání a posledním bodem je místo konání, neboli v jakých prostorech bude vzdělávání probíhat. [7]

### **Realizace**

Realizací se rozumí již samotné uskutečnění vzdělávacího procesu. Realizace může probíhat buď v rámci vlastních možností, nebo v rámci externí firmy. Volíme formu výuky, která bude nejefektivnější z hlediska cílů, které si organizace stanovila a kterých má být dosaženo. Důležitým aspektem při zvolení si externího nebo interního

školitele hrají roli také znalosti, které jsou potřebné k vyškolení. Pokud v organizaci není nikdo kompetentní těchto znalostí, tak se volí školitel externí.

### **Hodnocení**

Hodnotí se výsledky školení. Výsledky se porovnávají z hlediska cílů. Výsledek hodnocení slouží jako podklad pro zaměření dalšího vzdělávání ve firmě. [5] Hodnocení vzdělávání je podrobněji věnována kapitola 3.4.

## **3.3 Metody vzdělávání**

Metody vzdělávání rozlišujeme na metody používané na pracovišti (tzv. metoda on the job), metody používané mimo pracoviště (tzv. off the job) a metody používané na rozhraní pracoviště a mimo pracoviště.

### **Metoda vzdělávání na pracovišti**

On the job training – založena na individuálním přístupu ke vzdělávanému jedinci. Tato metoda respektuje osobnost a osobitý přístup k osvojení si informací. Důležitou roli hraje i školitel a jeho schopnost vysvětlovat a poskytovat zpětnou vazbu. Díky školiteli si zaměstnanec utváří vztah k organizaci, proto je důležité věnovat tomuto výběru pečlivou pozornost.

Nejjednodušší způsob zaučení nového zaměstnance je **instruktáž při výkonu práce**, pomocí pozorování zkušeného zaměstnance a napodobování si vzdělávaný zaměstnanec osvojuje postupy při pracovních úkolech. Podobné je **asistování**, které je založeno na přiřazení zaměstnance ke zkušenému pracovníkovi, kterému asistuje a pomáhá při plnění pracovních úkolů. Naproti instruktáži, se u asistování zaučovaná osoba aktivně zapojuje do procesu. Výhodou je, že školitel může neustále pozorovat zaměstnance při práci a radit mu. Nevýhodou je možné osvojení si návyků při práci.

Další metodou probíhající na pracovišti je **rotace práce** – cross training – při kterém jde o střídání pracovních úkolů buď na stejné úrovni řízení (horizontální rotace), nebo na jiných stupních řízení (vertikální rotace). Nejčastěji je využívána pro přípravu uchazeče na vedoucí funkci nebo pro zaměstnance, u kterých je vyžadována vzájemná zastupitelnost při pracovních procesech. Velkou výhodou je to, že zaměstnanec získá nadhled nad problémy společnosti v širokých souvislostech. Nevýhodou je náročnost z hlediska organizace.

Pokud je zaměstnanec soustavně a dlouhodobě pod dohledem školitele a osvojuje si dovednosti, které mu napomáhají ke splnění pracovních povinností, jedná se o **coaching, mentoring nebo counselling**. U mentoringu je vztah mezi školitelem a školeným bližší, mentora si vybírá sám školený. Mentor je často i mimopracovním rádcem. Counselling je spíše konzultování a ovlivňování. Hlavní plus těchto metod je stálá zpětná vazba a nevýhodou je časová náročnost.

### **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Off the job training – hromadný charakter, proces školení je obdobný s institucionálním vzděláváním. Toto vzdělávání bývá často zajišťováno interními i externími školiteli. Interní mají výhodu v tom, že znají organizaci a zaměří se cíleně na problematické oblasti. Externí mají výhodu v tom, že přicházejí s novými nápady a řešeními.

Mezi tyto metody můžeme zařadit **přednášku**. Jedná se o zprostředkování a předání faktů, informací a teorie. Výhodou je rychlé podání informací. Nevýhodou může být potlačení individualismu a nedostatek prostoru pro otázky týkající se probíraného tématu. Přednášek se obvykle účastní větší množství vzdělávaných účastníků. Oproti přednášce je zde metoda **demonstrování**, což je školení pomocí názorného zprostředkování a ukázky ve vhodných prostorech (dílny, vývojové pracoviště). Výhodou je praktická ukázka, které pomůže k pochopení. Nevýhodou je možná existence odlišností podmínek v porovnání se skutečným provozem.

**Workshop a případová studie** jsou metody, při kterých je účastníkům předkládána reálná situace, která je aktuální (workshop) a oni ji musejí řešit v daném časovém úseku. Výhodou je rozvoj myšlení, rozvoj týmové práce. Nevýhoda je v podobě vysokých požadavků na školitele, ten musí být maximálně připraven.

Metoda, která se využívá především v podmínkách, kdy je výcvik v realitě nákladný, nebo hrozí způsobení škody, se nazývá **simulace** (modelová situace). Velmi účinná metoda, která slouží především k vybudování si schopnosti rozhodnout se v důležitých situacích a argumentovat svá rozhodnutí. Podobné simulacím jsou tzv. manažerské hry neboli **hraní rolí**. Tato metoda je založena také na praktickém procvičování nacvičených situací. Rozdíl je v tom, že účastníci mají scénář, dle kterého mají přidělené role. Tento scénář nemá uzavřený konec, jelikož ten si musí účastníci sami vytvářet.



Metoda používaná již při výběrovém řízení se nazývá **assessment centre**. Účastník je vystaven reálné situaci při různých stresových zátěžích. Je pozorován jeho výkon a jednání. Metoda má za úkol dokumentovat dovednosti v určitých oblastech jako je například komunikace, řešení problémů, rychlé jednání při nečekané situaci apod.

**Outdoor training** znamená učení se hrou a základem metody jsou různá sportovní vyžití a aktivity, která se odehrávají mimo pracoviště. Plní se daný úkol a to vede ke zdokonalování komunikace mezi účastníky, vedení lidí a ostatních činností. Po dokončení úkolu se vede diskuze, jaké dovednosti byly potřeba ke zvládnutí úkolu a co by se dalo vylepšit.

Diagnostický program zaměřený na určení rozvojových a vzdělávacích potřeb se nazývá **development centre**. Účastníci development centra jsou zaměstnanci a trvá zpravidla 1-2 dny. Umožňuje získat maximální objem informací, které jsou zaměřeny na budoucí potřebu. Účastníci jsou hodnoceni s cílem určit jejich předpoklady rozvoje a schopnosti. Účastníkům je zpětná vazba poskytována částečně a zpravidla bezprostředně po ukončení development centra. Hodnocení je poskytováno zadavateli a slouží k naplánování dalšího rozvoje a vzdělávání.

### **Metody na rozhraní pracoviště a mimo pracoviště**

Tyto metody se odehrávají na rozhraní pracoviště. Patří mezi ně například **pracovní porady**, při kterých se odehrává výměna zkušeností, prezentace názorů a postojů. Metoda vhodná k zapojení nováčků do probíhajícího pracovního procesu.

Existují i metody vhodné pro vedoucí pracovníky, kteří by se měli dále vzdělávat a prohlubovat své již získané zkušenosti s vedením lidí. Tato metoda se nazývá **poradenství**.

**Action learning** je metodou, která je založena na učení se akcí – metoda využívaná v učící se organizaci. Metoda je založena na neustálém učení se při každodenní práci s pomocí rad spolupracovníků. Výhodou této metody je příprava pro práci v týmu. **Samostudium** je metoda obvykle využívána staršími zaměstnanci, kteří jsou plni motivace k získání zkušeností a dovedností. Nutná je osobní účast a ukončení vzdělávání v předem daném termínu. Výhodou je zosobnění si obsahu vzdělání, nevýhodou je možnost nasměrovat zaměstnanecký rozvoj. Existuje také metoda s prvky vertikální rotace, nazývá se **trainee programs**. Metoda je zaměřena

na absolventy s cílem odhalit jejich slabé a silné stránky. Díky této metodě se minimalizuje možné obsazení pozice nevhodným zájemcem.

Poslední zmiňovanou metodou je **e-learning**, což je on-line vzdělávací metoda, při které je vzdělání zprostředkováno pomocí počítačů a počítačových sítí. Školení zaměstnanci nemusí cestovat k získání zkušeností, nezáleží na vzdálenosti a dostupnosti ostatních pracovišť. E-learning snižuje náklady jako například stravné, ubytovací náklady, cestovné apod. Dalším kladem je patrná úspora času. Nevýhodou je, že účastníci ztrácejí sociální interakci, která je často zásadní. Dále je také důležitým předpokladem zvládnutí základní počítačové gramotnosti (ovládání PC, mailu, videa, ...). Existuje zde malý prostor pro zpětnou vazbu, která by měla vyjádřit pocity a dojmy z elektronického kurzu. [7]

### **Personální řízení**

Personální řízení je spjato s člověkem jako pracovníkem a s jeho zapojováním do činností v organizaci a využitím jeho schopností. Je spojena také s fungováním, výkonem a odvedenou prací zaměstnance. Personální práce v sobě nese vše, co se jakkoli dotýká člověka a jeho výkonu v organizaci. [12]

Personální řízení je oblast řídící činnosti a studijní obor, který vyžaduje praktické poznatky. Využívá velké množství znalostí, které jsou základem pro management, právo, ekonomii, etiku, aj.

V případě, že jsou lidé pro organizaci považováni za jeden z nejvýznamnějších faktorů, pak se personální řízení stává nezbytnou součástí v řízení společnosti. Personální řízení je úzce spjato s řízením a managementem.

Cílem personálního řízení je optimálně využívat potenciál lidí a peněz do nich financovaných k dosahování cílů společnosti. Dalším cílem personálního řízení je také starat se o spokojenost zaměstnanců s prací, jejich motivaci a napomáhat jim ztotožnit se s cíli organizace. Tyto úkoly má na starosti personální útvar dané organizace. [11]

V posledních letech se personální řízení stále více vyvíjí a začíná se zaměřovat na člověka samotného, na jeho fungování a jeho úlohu. [23]

## Personální oddělení

Zaměřuje se na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Většinou je v organizaci jako samostatná jednotka, která disponuje specializovanými pracovníky s dostatečnou kvalifikací. [23]

Podílí se na rozvoji organizace, personálním plánování, získávání a výběru pracovníků, řízení znalostí, vzdělávání a rozvoji, péči o pracovníky, plnění povinností vyplývajících ze zákona, personální správa a mnoho dalších oblastí týkajících se vztahů mezi zaměstnanci. Cílem je pomoci organizaci dosahovat cíle tak, že jí poskytuje rady a podněty týkající se jejich zaměstnanců. Hraje hlavní roli při tvorbě prostředí, ve kterém pracovníci mohou využívat své schopnosti a realizovat se ku prospěchu organizace, ale i k vlastním užitkům. [2]

Počet personalistů v organizaci ovlivňuje velikost firmy a počet zaměstnanců. Zpravidla ve firmě vzniká potřeba personalisty při 100 zaměstnancích. [8]

**Hlavní funkce** personálního útvaru jsou funkce **koncepční**, které slouží k vytváření podkladů pro personální politiku a sleduje její plnění. **Plánovací funkce**, díky kterým na základě rozhodnutí od vedení společnosti stanoví hlavní priority a usměrňuje jejich dosažení. Personální oddělení také poskytuje doporučení ohledně forem úkolů personálního řízení, to je funkce **metodická**.

Nedílnou součástí personálního oddělení je, že zajišťuje informovanost pracovníků ohledně pracovního uplatnění v organizaci, což je funkce **informační**. Nejen že poskytuje informace, ale také dokáže poradit jak vedoucím zaměstnancům v otázkách týkajících se vedení lidí, tak všem pracovníkům v organizaci, což je funkce **poradenská**. V neposlední řadě je funkcí i zjišťování informací ohledně spokojenosti zaměstnanců a ohledně náročnosti vykonávané práce, což je funkce **výzkumná**. [23]

## 3.4 Hodnocení vzdělávání

Základem pro hodnocení jsou jasně stanovené pozice, čeho by se mělo vzděláváním dosáhnout. Důležitým předpokladem úspěšného hodnocení je mít tyto pozice stanoveny už v první fázi vzdělávacího procesu – tedy v analýze vzdělávacích potřeb. Cíle vzdělávacích aktivit by měly být propojeny s cíli podniku.

Hodnocení vzdělávání je posledním krokem systému vzdělávání. Je velmi důležitým krokem. Na základě hodnocení může organizace zjistit, jak byl proces

vzdělávání úspěšný a hlavně efektivní. [22] Výsledky lze posoudit pomocí široké škály postupů. Například porovnání testů před a po školení, získávání informací od školených pracovníků, hodnocení sledováním průběhu školení a další metody.

Vzdělávací aktivity a jejich efektivita by se měla zkoumat nejen po ukončení vzdělávání, ale i během předchozích fází. Hodnocení proto bývá rozčleněno na dílčí sektory (reakce na zážitky, jaký je názor na jednotlivé lekce nebo školitele, co by se mělo do školení přidat nebo naopak odebrat,...). [14]

Na začátku si každá vzdělávací aktivita stanovuje jako cíl zvýšení pracovního výkonu. K získání efektivního fungování společnosti je potřebné znát to, do jaké výše byl daný cíl splněn. V potaz se musí brát to, že drtivá většina vzdělávacích aktivit působí se zpožděním. Vedoucí zaměstnanci mají za úkol před zahájením vzdělávacího procesu přesvědčit své podřízené o důležitosti školení. Je nutné, aby si zaměstnanci byli vědomi, že se od nich očekává výsledek a uplatnění získaných znalostí v praxi.

Proto, aby školení bylo úspěšné, je důležité splnit základní podmínky. Mezi tyto podmínky patří především jasně definovaný cíl, vytvoření vhodných podmínek pro vzdělávání, zvolení vhodné formy vzdělávání a přiměřeného času, výběr kvalitního školitele, zajištění dostatečné motivace, průběžné hodnocení a v případě potřeby zasáhnout formou nutných opatření. [1] Základem je stanovení kritérií, které budou směrodatné pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu. Výsledek odvedené práce závisí také na tom, jak jsou pracovníci motivováni se vzdělávat a jaké je v organizaci klima ve vztahu k rozvoji a vzdělání.

Nutné k pochopení hodnocení vzdělávání je uvědomit si, že hodnocení není jednorázová aktivita, ale proces, který je nutné dlouhodoběji sledovat a hodnotit.

#### **Nejčastější otázky při hodnocení vzdělávání:**

- jaké byly použity metody a zda byly adekvátní,
- zjištění zpětné vazby a názorů účastníků,
- zjištění míry osvojení si znalostí, nejčastěji pomocí testů ihned po ukončení vzdělávání,
- míra využitelnosti v praxi. [7]

Efektivnost vzdělávání a jeho měření dopadů na správné fungování organizace je složitou problematikou, kterou se organizace příliš nezabývají. Potřebné je si uvědomit, že není správné efektivitu posuzovat jen na základě nákladů. Je potřebné pozorovat přínosy, které se mohou projevit až v delším časovém úseku. Přínosem vzdělávání může být i zvýšení pracovní morálky, redukce zmetkovosti, omezení přesčasů a další. [1]

Efektivnost vzdělávání záleží také na kvalitě školitelů, která je pro organizaci velmi důležitá. Kvalita profesního výkonu a množství znalostí ovlivňuje efektivitu vzdělávacího procesu a celkové pochopení probírané látky. [18]

Hodnocení vzdělávacího procesu má mnoho **výhod**, mezi ně patří například to, že manažeři soustředí pozornost na lidské zdroje, což vede ke zlepšení vztahů mezi manažery a účastníky. Také se zlepšuje celkový efekt podnikání, vytváří se blízká vazba mezi cíli podniku a cíli vzdělávání, zvyšuje se zacílení na požadované vzdělání. Díky hodnocení se dá vydedukovat nová potřeba vzdělání a přispívá k tomu, aby si školené osoby uvědomily, že vzdělávací aktivity nejsou jen „uvolnění z práce“, ale že nesou zodpovědnost za jimi odvedené výsledky. Díky hodnocení může organizace zjistit priority, které jsou zásadní ke zvýšení výkonnosti, a také dává možnost orientovat vzdělávání na správné lidi.

Velké úsilí, které je potřeba vynaložit k získání důležitých informací, s rizikem, že výsledky jsou navíc hodnoceny subjektivně, patří mezi **nevýhody**. Další nevýhodou je, že hodnocení vyžaduje značnou míru úsilí, času, finančních prostředků, spolupráci účastníků vzdělávacích aktivit, lektorů i managementu. [22]

Hodnocení s sebou přináší i jistá **rizika**, které je nutná brát v potaz a je potřeba si dát pozor na dané skutečnosti. Jedná se především o to, že mnohdy zaměstnanci personálního oddělení **neznají názory** účastníků vzdělávací aktivity. Tyto názory by měly brát v potaz a dívat se na vzdělávací aktivitu očima účastníků. Nemělo by se zapomínat ani na postoje účastníků. V hodnocení by se měly projevit přímo jejich názory. A nakonec by se mělo dbát na to, aby nebyl použit jen jeden **zdroj údajů**, ale informace o hodnocení vzdělávání by měly čerpat z více zdrojů.

K posouzení efektivity vzdělávacích aktivit, existují **kritéria**, na základě kterých probíhá hodnocení. Hodnocení je velkou částí ovlivněno vybranými kritérii. Zpravidla se kritéria hodnocení rozdělují do dvou skupin. Na vnější a vnitřní kritéria.

**Vnější kritéria** se vztahují k cíli celé vzdělávací aktivity. Mezi vnější kritéria řadíme například: změna objemu prodeje, hodnota výkonu. Jsou měřeny aspekty výkonu. Vnější kritéria s sebou nesou dva problémy. Prvním je, že se obtížně zjišťuje, zda byly změny výkonnosti organizace způsobeny právě vzděláním. Druhým problémem je, že se špatně měří ve stejných jednotkách jako právě náklady.

Druhou skupinou jsou **vnitřní kritéria**, kterými se rozumí například reakce na vzdělávání od účastníků. Toto kritérium není vhodné, jelikož neobsahuje přímo kvalitu dovedností nebo změny v pracovním chování.

V závislosti na výběru použitých kritérií, popřípadě použitím jejich kombinace, jsou v praxi využívány modely hodnocení, které jsou popisovány níže.

### **Modely a přístupy hodnocení**

Při hodnocení efektivity vzdělávání je nutné aplikovat modely a přístupy hodnocení. U hodnocení by mělo být zahrnuto hned několik úhlů pohledu na vzdělávací aktivitu. Pomocí více úhlů pohledů je možné pozorovat chování a spokojenost účastníků, jejich výkonnost. To je možné sledovat před zahájením vzdělávání (například porovnat množství pracovníků, kteří projeví o vzdělávací akci zájem s množstvím těch, kteří se na tuto vzdělávací akci přihlásili), při ukončení vzdělávání (spokojenost, změna znalostí, schopnost řešit dané situace, využití v praxi), nebo s odstupem času (udržení si znalostí, spokojenost se vzdělávací akcí i delší čas po ukončení).

### **Model Davida Simmondse [22]:**

David Simmonds navrhl model, který se skládá ze tří kroků.

- 1) Interní validace – úkolem tohoto prvního kroku je zjistit, zda vzdělávací program dosáhl cíle. V prvním kroku jde o to, zjistit zda byla vzdělávací aktivita kvalitní.
- 2) Externí validace – druhý krok je zacílen na zjištění, zda se zlepšil výkon pracovníka, který se účastnil vzdělávacího procesu.
- 3) Evaluace – posledním krokem je hodnocení kvality vzdělávacího procesu.

## Pětiúrovňový model

Tento model definoval Hamblin a je rozdělen do pěti kroků [22]:

V prvním kroku jde o **vyhodnocení reakcí**. Zjišťuje se zde postoje účastníků a jejich reakce na užitečnost výuky. Vhodnou metodou k vyhodnocení průběhu vzdělávacího procesu je vhodné využít metody. Pro menší skupinu je vhodná metoda **přehodnocení aktivity** (lektoři zjišťují, co účastníkům vzdělávání dalo pro jejich rozvoj a jak tyto znalosti uplatní pro rozvoj organizace). Další metodou je **dotazník** (nevýhodou dotazníku je anonymita, časová náročnost na zpracování vhodného dotazníku a následného vyhodnocení). **Akční plán** je další metoda, která je založena na závazku, který pracovník dává. Pracovník se zavazuje k tomu, co využije v praxi a jak využije získané znalosti. Při akčním plánu jde o potvrzení účasti s tím, že obsah vzdělávání bude využit v praxi.

Druhý krok je **zjištění nárůstu vědomostí**. V tomto kroku se vyhodnocují nové poznatky, které účastníci získali. Vhodnou metodou pro hodnocení mohou být **sebehodnotící testy** před a po ukončení vzdělávání. Nevýhodou je, že se účastníci mohou soustředit jen na to, aby prošli testy a ne na to, aby poznatky využili v praxi.

Třetím krokem je **změření pracovní výkonnosti** jednotlivců. Zde se již posuzuje míra využití získaných poznatků přímo v praxi. Metody využitelné k měření dopadů vzdělání na výkon jsou například strukturované rozhovory, dotazníky, 360stupňová vazba.

Čtvrtým krokem je **sledování dopadu na výkonnost podniku**. Jde o posouzení vzdělávání z hlediska přínosu pro podnik jako celek.

Posledním krokem je **vyhodnocení změn v kultuře podniku**. Nejvyšší úroveň, která sleduje změny v chování zaměstnanců. Toto chování vytváří hodnoty, na kterých stojí podnik. [22]

## Testování

Jednou z možností hodnocení je testování. Účastníkům se zadá test před školením a potom se porovná s výsledky testu, který se účastníkům dá po školení. Nevýhodou je, že je obtížné sestavit test, který by byl objektivní. Další nevýhodou je momentální rozpoložení člověka, které může výsledky ovlivnit.

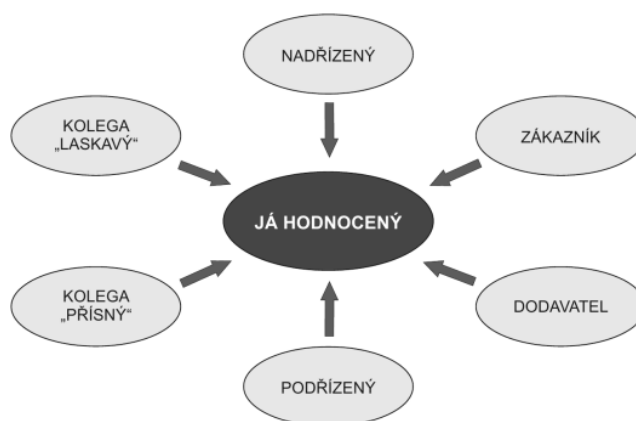
## Monitoring vzdělávacího procesu

Hodnocení metod a postupů zvolených školiteli. Toto hodnocení je subjektivní, jelikož pozorovatel může určité metody upřednostňovat a jiné naopak zavrhnout. Toto hodnocení probíhá tak, že školení pozoruje třetí osoba, která se nezapojuje do procesu vzdělávání a po ukončení procesu vyhodnotí obsah kurzu a jeho přínosy pro zaměstnance, kteří tento kurz absolvovali.

## Kvantifikace vzdělání na základě ekonomických ukazatelů

Hodnocení na základě ekonomických ukazatelů je hodnocení, které je na základě vyčíslených nákladů. Organizace by měla brát v potaz, že není správné hodnotit jen na základě čísel, ale měla by si uvědomit, že užitek vzdělání se může projevit v delším časovém úseku. [1] Hodnotí se ukazatele jako je například produktivita práce, vyšší prodej, pokles nákladů, aj. [7]

## 360stupňová zpětná vazba



Obr. 3.2 Model hodnocení 360stupňů [4]

Tato metoda je někdy nazývána taky jako metoda vícenásobné zpětné vazby. Hodnocený jedinec dostává hodnocení od velkého okruhu hodnotitelů. Hodnotiteli mohou být nadřízený, podřízený, kolegové. Hodnotí se chování a práce hodnoceného v rozhodujících situacích, které jsou pro organizaci důležité. [4]

Jak můžeme vidět výše na obrázku 3.2, tak hodnocený stojí v pomyslném středu a dostává se mu odezvy od všech jedinců, kteří ho obklopují. Zpětná vazba pracovníkovi přichází jen od lidí, se kterými se při práci setkává často. Mohou to být jak **externí** zdroje, jako je například dodavatel, tak především zdroje **interní**.



Je možné, že pracovník získá nízké hodnocení, ale vždy je nutné brát v úvahu, že tato metoda nevypovídá o tom, co pracovník dělá, ale jak to dělá. Výsledky tohoto hodnocení jsou vhodné pro účastníka z hlediska dalšího rozvoje a plánování školení. [30]

### Návratnost investic

Vzdělávání zaměstnanců není levná záležitost, především když je zajišťováno externími školiteli. Návratnost investic do vzdělání vložených je důležitou součástí celého procesu vzdělání. Hlavním úkolem návratnosti investic je ovlivnění hospodářských výsledků organizace. Vzdělávání, které je efektivní zvyšuje možnosti uplatnění zaměstnance. K výpočtu návratnosti investic může složit následující vzorec:

$$ROI = \frac{\text{přínos ze vzdělání (Kč)} - \text{náklady na vzdělání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělání (Kč)}} \cdot 100$$

Do **přínosů** se řadí využití potenciálu pracovníků, efektivnější využití zařízení, zvýšení výkonu zaměstnanců a spokojenosti zákazníků, růst kvality. Mezi **náklady** na vzdělávání se řadí náklady na školitele, náklady související s ubytováním, dopravou, náklady na účastníky školení apod.

Měření a kvantifikace investic do vzdělání vložených je problematika, kterou se organizace často nezabývají. Je nutné, aby si organizace uvědomila, že návratnost investic se může projevit až po delším časovém úseku, kdy se znalosti a nové dovednosti získané ze školení začnou projevovat v odvedené práci. [1]

### 3.5 Učící se organizace, lidský kapitál, znalostní management

Tato kapitola se zabývá učící se organizací, lidským kapitálem a znalostním managementem. Tyto pojmy neodmyslitelně patří k tématu vzdělávání. **Učící se organizace** je organizace, ve které soustavně probíhá proces učení se.

Aby byla organizace úspěšná a konkurenceschopná, v globálně se vyvíjející ekonomice, musí vnímat to, že nové technologie a techniky vyžadují stále vyšší vzdělání. Proto organizace musí své zaměstnance proškolovat a vzdělávat, aby mohli provádět práci, která tyto znalosti vyžaduje. [19] Aby zaměstnanci byli motivováni, tak je nutné vyrábět výrobky s vyšší přidanou hodnotou a zvýšit jim tím jejich platové poměry. [27]

Koncepce učící se organizace je model pro rozvoj lidí v rámci organizace. V učící se organizaci se zaměstnanci učí kontinuálně. Při práci získávají zkušenosti a jedná se o uvědoměle řízený proces. Tento proces umožňuje, aby vzdělávání probíhalo rychleji a při každodenní práci. [21]

Existují tradiční organizace a učící se organizace. Učící se organizace je organizací, kde se lidé neustále učí a doplňují si své schopnosti. V takovéto organizaci existuje volná kolektivní práce. Od tradiční organizace ji dělí sedm rozdílných způsobů na nahlížení pracovních procesů.

Tradiční organizace se zaměřuje na:

- produktivitu, učící se organizace na učení se,
- pracovní prostředí, učící se organizace na učící se prostředí,
- řízené vzdělávání, učící se organizace na získání znalostí, pokud jsou potřebné,
- lineární prognózování, učící se organizace na nespojité modely prognóz,
- zaměstnance, učící se organizace na studenta,
- vztahy nadřízenosti, učící se organizace na partnerství,
- smluvní zaměstnání, učící se organizace na příležitosti k učení se. [7]

Požadavky na dovednosti a znalosti zaměstnance v moderní organizaci se neustále vyvíjí a mění. Je nutné, aby člověk, který má být zaměstnatelný a fungovat v pracovním procesu, své dovednosti a znalosti stále rozšiřoval. [12]

Vzdělávání se stává procesem, který nás provází celým životem. Soudobé pracovní podmínky a nové metody řízení v organizacích si vyžadují flexibilní pracovníky, kteří jsou vybaveni náležitými znalostmi a dovednostmi. Díky neustále se měnícím podmínkám na trhu práce nestačí jen tradiční zácvik pracovníků, ale je třeba se věnovat rozvoji. Rozvojové aktivity by měly být zaměřeny na získání širšího okruhu znalostí, než jaké jsou potřeba k výkonu práce na daném pracovišti. Díky těmto široce pojatým aktivitám se formuje flexibilita a připravenost pracovníků.

### **Lidský kapitál**

Nositelem tohoto kapitálu jsou lidé. Lidský kapitál tvoří právě ti lidé, kteří jsou ve firmě zaměstnaní a přinášejí společnosti jistá pozitiva v podobě odvedené práce. Lidský kapitál je nejdůležitější součástí organizace, protože bez lidí, by firma neexistovala a nevyráběla.

*„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ [2, s. 26]*

Prvořadé bohatství organizací je lidský kapitál. Do tohoto bohatství je zapotřebí investovat s cílem udržet si kvalifikovanou pracovní sílu. [4]

Lidský kapitál můžeme rozdělit na **základní** a **širší**. Do základního kapitálu se řadí produktivní schopnosti, kterými je vybavena daná osoba. Do širšího kapitálu je zahrnována potenciální možnost rozvíjet se a dále uplatňovat schopnosti, kterými je daná osoba vybavena. [17]

### **Lidský potenciál a jeho rozvoj**

To nejcennější co firma má jsou lidé. Lidé jsou zaměstnanci firmy, kteří jsou vybaveni určitými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Toto vybavení se dá charakterizovat jako lidský potenciál.

V posledních letech se stává čím dál častěji, že lidé jeví o vzdělávání sami zájem. Důvodů k dalšímu vzdělávání je hodně. Nejčastějším je získání lepší pracovní pozice, s čímž souvisí i růst platu.

V České republice se v roce 2011 vzdělávalo 11,4 % občanů mezi 25. a 64. rokem věku. V roce 2010 to bylo jen 7,5 % obyvatel. V roce 2009 jen 6,8 %. Údaje byly zveřejněny EUROSTATEM v rámci pravidelného šetření pracovních sil. [25]

Vzdělávání se stává trendem i v oblasti benefitů. Zájem o vzdělávání dlouhodobě roste. Na prvním místě v benefitech je mobilní telefon, druhé místo potom ovládá vzdělávání. Pro zaměstnance může nabídka vzdělávání signalizovat to, že zaměstnavatel s ním počítá do budoucna. [24]

### **Formování pracovních schopností člověka**

Aktivita, které vedou k formování pracovních schopností člověka je v životě celá řada, setkáváme se s nimi během celého života. Nebere se ohled na to, z čí iniciativy se formování uskutečňuje. Rozlišujeme tři základní oblasti:

- 1) Oblast všeobecného vzdělávání
- 2) Oblast odborného vzdělávání
- 3) Oblast rozvoje

Základní znalosti, které pomáhají člověku žít ve společnosti, jsou oblastí **všeobecného vzdělávání**. Tyto znalosti jsou orientovány především na sociální rozvoj a na vytváření osobnosti jedince. V této oblasti se neuplatňuje žádná aktivita organizace. Oproti tomu oblast **odborného vzdělávání** je procesem základní přípravy na zaměstnání. Jde o formování specifických znalostí, které jsou potřebné k zvládnutí práce s určitými specifickými požadavky. Tato oblast je zaměřena na zaměstnání a prohlubování nebo získání potřebné kvalifikace pro práci v praxi. Oblast odborného vzdělávání se dá rozčlenit na základní přípravu (realizována mimo pracoviště, jedná se například o učňovskou praxi, tedy o základní přípravu, kterou si jedinec sám vyhledává), orientaci (jedná se o rychlou adaptaci nového zaměstnance v novém pracovišti a v novém kolektivu), doškolování (prohloubení kvalifikace v oboru, ve kterém je člověk již zaměstnán, proces přizpůsobení znalostí novému požadavku na současném pracovním místě, tyto požadavky bývají nejčastěji vyvolány technologickými změnami nebo požadavky trhu) a přeškolování (slouží k osvojení si nových schopností a zařazení těchto schopností do každodenního pracovního procesu).

**Oblast rozvoje** znamená získání více než nezbytně nutných informací nad rámec potřeby k současnému zaměstnání. [13]



Obr. 3.3 Formování pracovních schopností člověka [12]

### Znalostní management

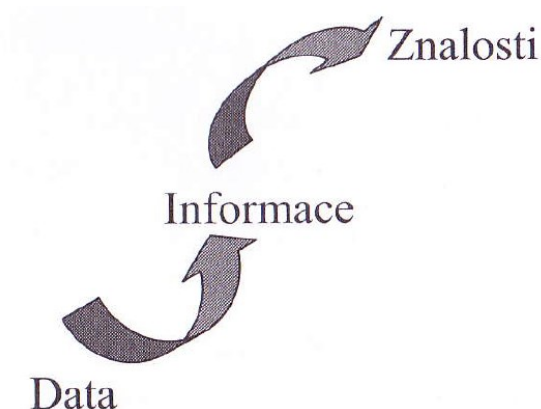
Znalostní management úzce souvisí s učící se organizací. Jde o intenzivní předávání znalostí mezi zaměstnanci pomocí kartotéky, informačního systému, propojení počítačů, kde jsou v elektronické podobě uloženy potřebné informace, nebo pomocí firemního serveru.

Znalostní management je nově vznikající model, který obsahuje znalosti v rámci organizace a tyto znalosti jsou zaměřeny na hlavní předmět jeho podnikání. [3]

Pojem znalostní management vznikl jako překlad výrazu „knowledge management“. [6]

Mezi základní pojmy související se znalostním managementem patří informace, data a znalosti. **Data** jsou to, co monitorujeme našimi smysly. Jsou to tedy jevy, které probíhají okolo nás. **Informace** jsou data, která obsahují účel. **Znalosti** jsou informace,

které jsou obohaceny o naše předchozí zkušenosti. [17] Znalosti stanovují pravidla pro hodnocení nových zkušeností. [20]



Obr. 3.4 Data, informace, znalosti [17]

Znalosti dělíme do dvou dimenzí. První dimenzí jsou znalosti explicitní a druhou dimenzí jsou znalosti tacitní. Rozdělení znalostí na tyto dvě dimenze lze jen teoreticky. Prakticky lze velmi těžce určit hranici, kde končí znalost explicitní a začíná tacitní.

**Explicitní znalosti** jsou znalosti, které jsou vyjadřovány pomocí slov, kódů, záznamů. Lze je tedy vyjadřovat pomocí dat. Tyto znalosti se dají ve formě dat skladovat, předávat a přenášet. Dají se skladovat v systémech, jako jsou kartotéky, nebo jen obyčejný diář. Pracovat s explicitními znalostmi umí lidé velmi dobře, učí se to již od útlého věku. Pokud pracujeme s těmito znalostmi, tak pracujeme s technickými prostředky. [17]

Vnitřní znalosti, jsou znalosti **tacitní** kterými disponuje osoba a pomocí kterých řeší určité problémy a přistupuje k nutným potřebám. Často o těchto znalostech ani neví, a nebo je používá, bez vědomí, že je vlastní. [28]

Tacitní znalost je vázána ke konkrétnímu člověku a hodnotám. Má osobní charakter a nositel o ní nemusí ani vědět, jsou podvědomé. Tacitní znalostí může být zkušenost, která je vázaná na určitou činnost. Pracujeme-li se znalostmi tacitními, tak se jedná o práci s lidmi.

## Konverze znalostí

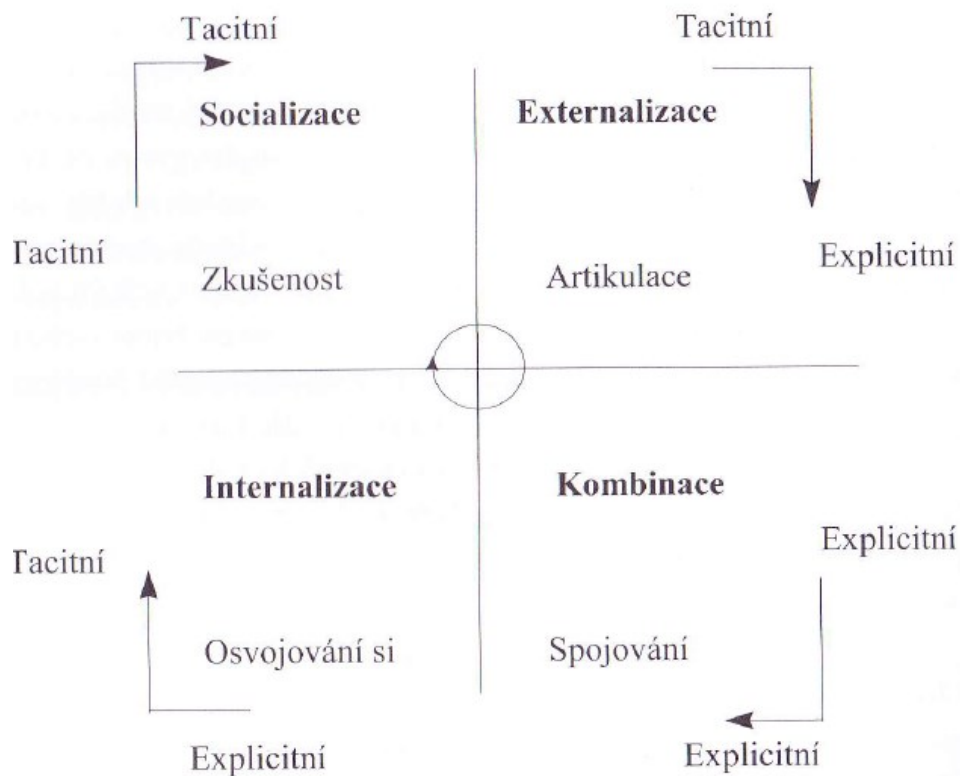
Pojem, který vyjadřuje přeměnu explicitní znalosti ve znalost tacitní. U konverze znalostí se můžeme setkat s pojmem **SECI**. Je to pojem, který je tvořen prvními písmeny anglických slov, které tvoří proces konverze. Proces konverze znalostí je zobrazen v obrázku 3.5.

**Socialization** – socializace – tvoření nové znalosti tacitní na základě tacitních znalostí

**Externalization** – externalizace – přepsání znalosti tacitní na znalost explicitní

**Combination** – kombinace – spojování již existujících explicitních zkušeností do nové

**Internalization** – internalizace – tvoření nové tacitní znalosti ze znalostí explicitních



Obr. 3.5 Konverze znalostí [17]

## Dvojí pojetí znalostního managementu

Existují dva přístupy, které jsou relativně samostatné a nedochází k propojení. Každý z nich se zaměřuje na rozdílné aktivity. Tyto přístupy lze nazvat jako měkký a tvrdý přístup.

U **tvrdého přístupu** je důraz kladen na využití technologií a aplikaci metod umělé inteligence. Využívány jsou především matematické metody a jen minimálně je přihlíženo k praktickému životu podniku. Hovoří se také o technologickém pojetí. Klade se důraz na explicitní znalosti. Znalosti mají charakter spíše objektivní (fakta, modely). S explicitními znalostmi se zde pracuje proto, že se dají snadno přenášet a manipulovat s nimi.

V případě, že jsou velkou měrou využívány tacitní znalosti, jedná se o **měkký přístup**. Velký důraz je kladen na využívání znalostí z praxe a na rozšíření těchto znalostí mezi zaměstnance. Hovoří se také o sociálním pojetí. Tento přístup je zaměřen cíleně na zvýšení efektivity organizace. [20]

Na základě mnoha definicí a teorie, která zazněla výše v teoretické části předkládané diplomové práce je nutno připomenout, že vzdělávání je důležitým aspektem dnešního globálního světa a rychle se vyvíjející doby. Zajištěním vzdělávání zaměstnanců si organizace zajistí fungující, prosperující a konkurenceschopný podnik.



## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BD SENSORS

Všechny níže uváděné informace jsou zveřejněny se svolením firmy BD SENSORS. Firma BD SENSORS byla založena v roce 1993, v prosinci. Již od první myšlenky bylo jasné, že firma bude zaměřena na výrobu produktů na měření tlaku v hydraulických systémech. Zabývá se výzkumem, výrobou, vývojem a prodejem tlakoměrné techniky. BD SENSORS v Buchlovicích je sesterskou společností německé společnosti BD SENSORS GmbH v Thiersteinu.

Obchodní společnost	BD SENSORS s. r. o.
Sídlo	Hradišťská 817, 687 08 Buchlovice
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	13. prosince 1993
Společnost je zapsaná v OR	vedeného u Krajského soudu v Brně
Spisová značka	oddíl: C, vložka: 12714
Identifikační číslo	49968416
Webové stránky	<a href="http://www.bdsensors.eu">www.bdsensors.eu</a>



Obr. 4.1 **Budova společnosti BD SENSORS** [vlastní zpracování]

Jednatelům společnosti jsou Karel Mareček a Libor Šimoník. Podíly společníků jsou 75,5% Ing Karel Mareček, 17% Ing. Libor Šimoník a 7,5% paní Elfriede Donndöfer.

Předmětem podnikání společnosti BD SENSORS je obchodní činnost, zprostředkovatelská činnost, poradenství v oboru elektroniky a mikroelektroniky, výzkum, vývoj, výroba a prodej elektronických a mikroelektronických prvků a systémů, vedení účetnictví, provozování středisek kalibrační služby a kovoobrábění.

Kvalitu výroby zajišťují pracně vybudované podmínky jako je získání certifikace ISO 9001, akreditovaná a autorizovaná kalibrační laboratoř pro tlaky 0...285 MPa, EMC-laboratoř pro testy v souladu s EU normami, nejmodernější CNC-výroba a plazmatické, impulsní a laserové svařování.

#### **4.1 Historie společnosti**

Zakladatelem společnosti jsou pan Karel Mareček a pan Rainer Denndörfer. Rainer Denndörfer byl mnoho let zaměstnán v německé firmě, která působila ve strojírenské oblasti. Během této doby získal velké zkušenosti v této oblasti.

Začátky firmy probíhali v malých prostorech v Uherském Hradišti. V té době měla firma pět zaměstnanců. Firmu tehdy tvořili dva majitelé, účetní, dělník a pracovník vývoje. Zařízení společnosti tvořilo použité zařízení, ale kvalitní, dovezené z Německa.

Prvním cílem společnosti bylo stát se konkurenceschopným a rychlým dodavatelem elektronických snímačů nejen na českém, ale i na evropském trhu. O rozvoji firmy svědčí i založení sesterské pobočky v Německu ve městě Thierstein v roce 1994. Tato pobočka měla hlavní úkol distribuci po zemích západní Evropy a v zámoří. Další činností byla výroba nových mechanických konstrukcí a zajišťování materiálů, které tehdy byly v Čechách špatně dostupné. Hlavním úkolem české pobočky byla výroba a distribuce přístrojů v tuzemsku, na Slovensku a ve východní Evropě.

Díky tomuto rychlému rozvoji přestaly firmě pronajaté prostory dostačovat. Opět se stěhovala a v roce 1997 začala firma fungovat v novém. V této době měla firma 25 zaměstnanců. Začátkem roku 2000 přestaly dostačovat i tyto prostory. Začalo hledání vhodných prostor. Po dlouhém hledání přišla nabídka ke koupi zhruba dvouhektarového pozemku v Buchlovicích. Za šest měsíců vyrostla nová budova firmy s halou, která je klimatizována, dále byla vybudována kalibrační laboratoř, laboratoř pro zkoušky elektromagnetické kompatibility. Samozřejmostí bylo i zřízení konferenční místnosti vhodné pro porady a školení.

V nových výrobních prostorech bylo zaměstnáno 40 lidí. Zdálo se, že tyto prostory budou již dostačující. Nicméně odbyt i výroba se zvedala, a proto v roce 2005, byla potřebná přístavba. Výroba mechanických součástí byla přesunuta do nově přistavěné haly. Strojový park vzrostl na osm soustruhů CNC a dvě dvouosá obráběcí centra CNC.

V roce 2010 vzrostl počet zaměstnanců české firmy na 110 zaměstnanců a německé firmy 50 zaměstnanců. Kromě ruského společného podniku již úspěšně pracuje pobočka v Číně. Firma připravuje vstup na americký trh. Tento vývoj však vyžaduje stále větší podíl manažerské práce a zmenšuje prostor pro technickou práci, ke které má firma blíže. [26]



Obr. 4.2 Logo společnosti [29]

## 4.2 Cíle, politika a vize

Firma se stále snaží o optimalizace firemních procesů za účelem zvýšení efektivity organizace, která má vést k zamezení přetěžování zaměstnanců a k minimalizaci ztrát ve firmě. Při výběru zaměstnanců a jejich řízení směřuje firma k omezení fluktuace personálu. Snaží se personálu poskytovat dlouhodobou perspektivu a podporovat jejich samostatné jednání a kreativitu. Základním cílem je především kvalita výrobků, jejich spolehlivost, přesnost a dokonalost. Moderní vybavení ve výrobě a vývoji společně se spolehlivými partnery tvoří základ pro velmi stabilní firmu. [29]

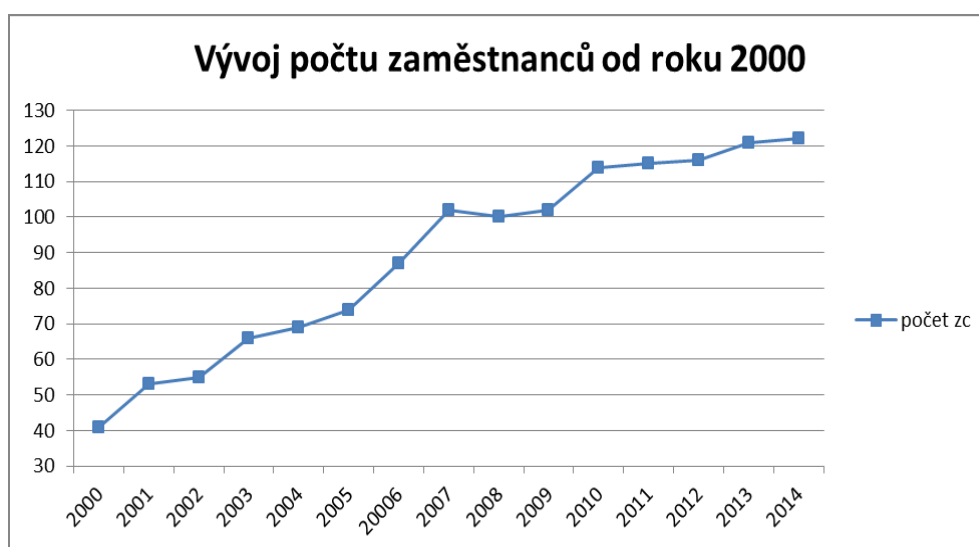
**Cíle** podniku jsou především snažení se o udržení finanční stability, trvalé zvyšování kvality, budování pozice spolehlivého dodavatele, zvýšení prodeje, vysoká spolupráce se zákazníky při zadávání zakázek, zvyšování kvalifikace, motivace zaměstnanců, odstraňování potenciálních rizik a ochrana životního prostředí.

**Politiku** podniku směřuje firma k trvalému rozvoji. Snaží se definovat, jak se podnik zachová v dané politické situaci k zákazníkům a dodavatelům. Patří sem například způsob vyřizování reklamací (organizace se snaží vyjít vstříc všem reklamacím a vše opravit bez zbytečných obstrukcí), jednání s klienty (organizace klade důraz především na vstřícnost a ochotu), profesionalita a reprezentativnost.

Dlouhodobý směr činností organizace vyjadřují **vize**. Jejich úkolem je formulovat představu o budoucnosti. První oblastí je směr rozvoje podniku, kde se společnost snaží o podíl a stabilitu na trhu, dále jde o kvalitní poskytování služeb, vybudování si nadstandardního vztahu ke klientům, image, propagace organizace a v neposlední řadě také tvorba kvalitního pracovního týmu.

### Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000

Graf 4.1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců. Názorná ukázka toho, že firma má stále rostoucí počet zaměstnanců, zobrazuje viditelně rostoucí křivka. V grafu jsou údaje o počtu zaměstnanců zachycené od roku 2000 do roku 2014.



Graf 4.1. Graf vývoje počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

## **5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ BD SENSORS**

Ve výše popisované společnosti BD SENSORS bylo zjišťováno, jaký je ve společnosti systém vzdělávání a jak se celkově ke vzdělávání firma staví. Analýza vzdělávání je postavena na informacích, které byly získány z rozhovoru s personalistkou firmy, paní Buksovou, a na datech získaných z dotazníkového šetření, které byly získány od zaměstnanců organizace. Všechny získané informace jsou použity se svolením společnosti.

### **5.1 Systém vzdělávání**

Z informací, které jsou získány od personalistky, bylo zjištěno, že organizace se vzdělávání zaměstnanců věnuje a pravidelně dodržuje ze zákona povinná školení. Vzdělávání má ve společnosti na starosti personální oddělení a quality manager.

Celý proces vzdělávání by měl začínat identifikací potřeb vzdělání. V organizaci probíhá identifikace potřeb vzdělání jen na základě ze zákona povinného školení, jako je BOZP a PO. Tuto identifikaci pro organizaci navíc zajišťuje externí firma. Organizace z vlastní iniciativy neprovádí žádnou identifikaci potřeb vzdělání.

Po zjištění potřeb vzdělání, by mělo následovat plánování celého procesu vzdělávání. Plánování má na starosti quality manager, který zodpovídá za sestavení plánu školení. Plán školení je k dispozici k nahlédnutí v příloze č.2. Tento plán je sestavován začátkem roku a má platnost vždy jeden rok. Plán obsahuje zákonem povinná vzdělání a firmou vyžadovaná vzdělání, jako jsou například metrologie a MS Office.

Samotná realizace školení probíhá buď zajištěním externí firmou, nebo z interních zdrojů a to většinou vedoucím daného úseku. O realizaci vzdělávání se stará quality manager. Při školení se zapisuje docházka, kdo se školení účastnil, viz příloha č. 3. V případě neúčasti některého ze zaměstnanců se nepátrá dále po tom, proč nebyl přítomen, ani se neřeší případné doškolení.

Po ukončení školení přichází na řadu jeho hodnocení. V případě, že školení zajišťuje externí firma, tak hodnocení probíhá na základě dotazníků, které firma rozdává po ukončení školení a účastníci je vyplní. Tyto vyplněné dotazníky se založí do karty

zaměstnance. Další kontrola, zda je postupováno dle daných procesů nebo využitelnost v praxi není zjišťována. V případě, že školení probíhá v rámci interního školitele, tedy vedoucím úseku, neexistuje žádná zpětná vazba od účastníků školení, ani jiný způsob vyhodnocení. Nezjišťuje se, zda bylo školení přínosem, nebo jestli bylo probírané téma pochopeno a jestli bude využíváno v praxi.

Informace o vzdělávání vede personální oddělení v programu SAP, kde existuje přímo záložka vzdělávání. Pravidelně jsou doplňovány ke každému zaměstnanci zvlášť, jaká školení proběhla, kterých se zúčastnil a zda splňuje podmínky pro dané školení.

## 5.2 Praktické ukázky systému vzdělávání

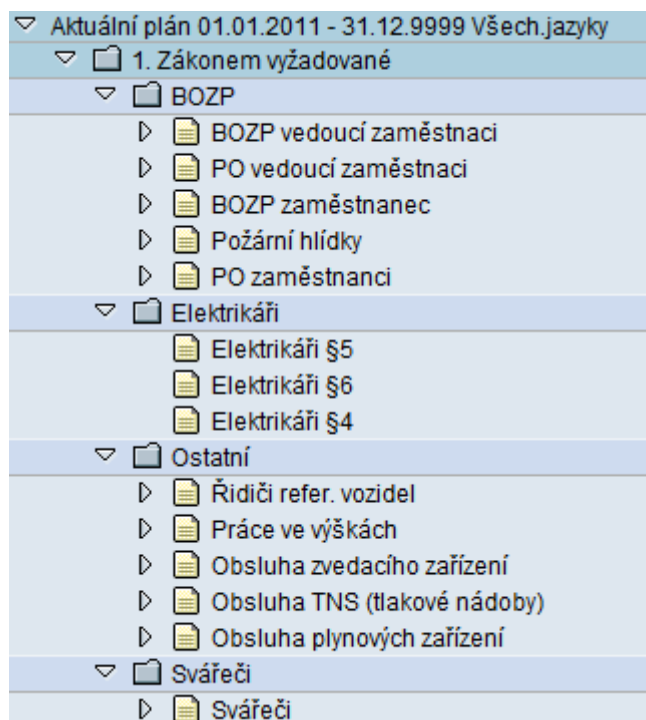
Pro představu uvádí diplomová práce názornou ukázkou z interního prostředí systému vzdělávání, která je vedena v programu SAP. Tento program umožňuje jeho uživatelům přímo vést záznamy o vzdělávání v organizaci. V systému je tedy přímo záložka, která má za úkol evidenci vzdělávání. Evidenci vzdělávání provádí personální oddělení. Tuto záložku organizace využívá k záznamům o prováděných školeních. Po otevření této záložky se objeví kategorie, které jsou rozděleny na zákonem vyžadované, firmou vyžadované a ostatní, viz obrázek 5.1.

Aktuální plán 01.01.2011 - 31.12.9999 Všech jazyky	
1. Zákonem vyžadované	L 50001767
2. Firmou vyžadované akce	L 50002355
Ostatní nepřiřazené akce	L 50002354
Nepřiřazené typy akcí	

Obr. 5.1 Karta vzdělávání v systému SAP [vlastní zpracování]

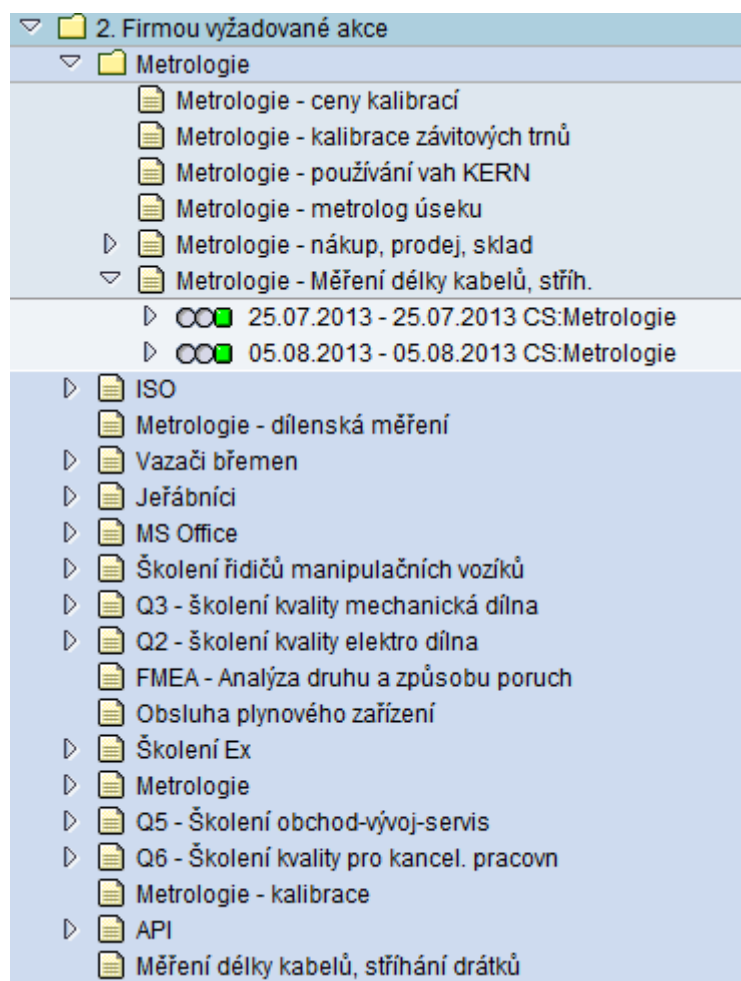
Pokud jde o zákonem vyžadovaná školení, tak je zde školení rozčleněno do kategorií BOZP, Elektrikáři, Ostatní a Svářečí. Záložka BOZP obsahuje další rozčlenění na BOZP a PO pro vedoucí zaměstnance a zvlášť pro zaměstnance. Povinná školení pro elektrikáře jsou uváděna dle daných vyhlášek. Do skupiny ostatní je začleněno školení pro řidiče, práce ve výškách, obsluha zvedacího zařízení, obsluha tlakové nádoby a obsluha plynových zařízení. Názorná ukázkou výše popisovaného

je vidět na obrázku 5.2. Pokud by se otevřela záložka daného školení, tak může uživatel přímo vidět, kdy se školení konalo a kdo se ho účastnil.



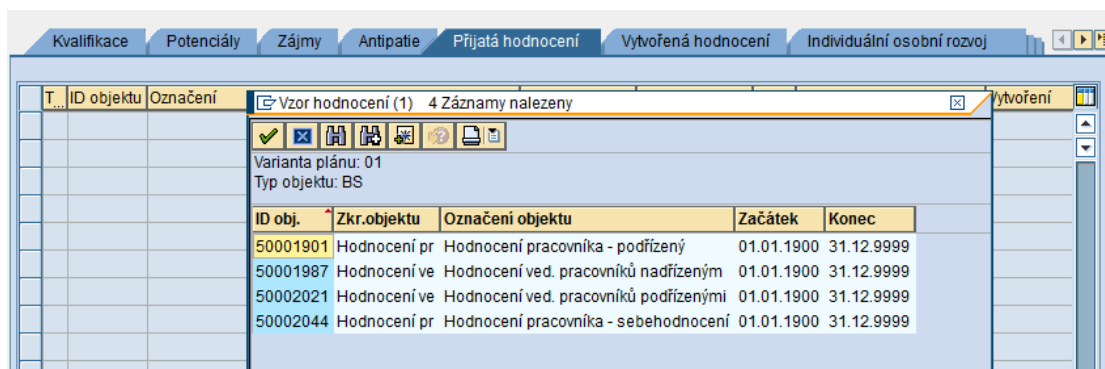
Obr. 5.2 Karta vzdělávání v systému SAP [vlastní zpracování]

Společnost sama vyžaduje některá školení. Ty můžeme vidět v obrázku 5.3. Opět je zde několik kategorií, do kterých se vzdělávání dělí podle potřeb firmy. Kategorie, u kterých jsou po bocích šipky, jdou dále otevírat a můžeme vidět datum prováděného školení. Pokud se otevře ještě i daný kurz, tak jsou vidět zaměstnanci, kteří se školení zúčastnili. Z důvodu ochrany osobních údajů zaměstnanců firmy uvádí diplomová práce jen tento stav obrázku.



Obr. 5.3 Karta vzdělávání v systému SAP [vlastní zpracování]

















V programu SAP je také záložka, která se týká přímo hodnocení vzdělávání. Měla by sloužit k zaznamenání zpětné vazby přímo od zaměstnanců, kteří se účastnili školení. Tato záložka doposud v organizaci nemá využití.



Obr. 5.4 Záložka hodnocení v systému SAP [vlastní zpracování]



Každý zaměstnanec má v systému také svou kartu, ve které jsou všechna vzdělání zachycena a uložena. Karta obsahuje název provedeného školení a informaci o tom, zda pracovník splňuje nebo nesplňuje podmínky tohoto školení. V kartě jsou také uvedena data, kdy školení proběhlo. Níže můžeme vidět, že tento zaměstnanec se účastnil například školení BOZP v červnu roku 2013, takže v tomto roce ho čeká v červnu školení znova. Systém SAP však neupozorňuje na blížící se školení.

Kvalifikace	Potenciály	Zájmy	Antipatie	Přijatá hodnocení	Vytvořená hodnocení	Individuální osobní rozvoj		
Skupina kvalifikací	T...	ID obj.	Označení	ID	Charakteristika	Začátek	Konec	Poz.
5. Lékařské prohlídky	Q	50001751	LP zaměstnanci	2	Splňuje	06.06.2007	05.06.2010	
5. Lékařské prohlídky	Q	50001751	LP zaměstnanci	2	Splňuje	31.07.2010	30.07.2013	
5. Lékařské prohlídky	Q	50001751	LP zaměstnanci	2	Splňuje	30.09.2013	29.09.2016	
Angličtina	Q	50000131	Angličtina - hovorová	1	Začátečník	01.07.1994	31.12.9999	
Angličtina	Q	50000134	Angličtina - všeobecná	1	Začátečník	01.07.1994	31.12.9999	
BOZP	Q	50000113	BOZP zaměstnanci	2	Splňuje	12.06.2008	08.06.2009	
BOZP	Q	50000113	BOZP zaměstnanci	2	Splňuje	09.06.2009	08.06.2010	
BOZP	Q	50000113	BOZP zaměstnanci	2	Splňuje	24.06.2010	23.06.2011	
BOZP	Q	50000113	BOZP zaměstnanci	2	Splňuje	28.06.2011	25.06.2012	
BOZP	Q	50000113	BOZP zaměstnanci	2	Splňuje	26.06.2012	25.06.2013	
BOZP	Q	50000114	PO zaměstnanci	2	Splňuje	12.06.2008	11.06.2010	
BOZP	Q	50000114	PO zaměstnanci	2	Splňuje	24.06.2010	10.08.2010	
BOZP	Q	50000114	PO zaměstnanci	2	Splňuje	11.08.2010	25.06.2012	
BOZP	Q	50000114	PO zaměstnanci	2	Splňuje	26.06.2012	25.06.2014	
Elektrikáři	Q	50001806	Vyhláška č.50/77 Sb. §4	2	Splňuje	10.07.2009	31.12.9999	
Němčina	Q	50000135	Němčina - hovorová	3	Pokročilý	01.07.1994	31.12.9999	

Obr. 5.5 Karta zaměstnance v systému SAP [vlastní zpracování]

### 5.3 Dotazníkové šetření

Pro získání informací od zaměstnanců společnosti byl sestaven dotazník, který byl za pomoci personální pracovnice rozeslán do firmy s žádostí o vyplnění. Dotazníky se po týdnu vrátily zpět vyplněné. Od výrobního úseku se dotazníky vrátily vyplněné ručně a od TH pracovníků byly zaslány zpět vyplněné elektronicky. Na základě vyplněných dotazníků je provedeno vyhodnocení získaných informací. Ke každé otázce je uveden komentář s vyhodnocením dané otázky a graf, který slouží k přehlednějšímu náhledu převládající odpovědi.

Výsledky dotazníků jsou rozděleny zvlášť pro TH pracovníky a zvlášť pro pracovníky zaměstnané ve výrobním úseku. V dotazníku je celkem 14 otázek, kde se první 3 otázky týkají osobních údajů. Závěrečná otázka je otevřená. Dává respondentům možnost vyjádřit vlastní názor, nápad nebo domněnku. Dohromady bylo rozdáno mezi zaměstnance 80 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 75%. Dotazníkového šetření zúčastnilo 60 respondentů, tedy celkem 50% z celkového počtu zaměstnanců. V současné době je ve firmě zaměstnáno celkem 122 zaměstnanců. Z tohoto celkového je 46 žen a 76 mužů. Z celkového počtu zaměstnanců pracuje celkem 40 zaměstnanců v úseku THP (z toho 10 žen) a 82 zaměstnanců ve výrobním úseku (z toho 36 žen).

#### 5.3.1 Výsledky dotazníkového šetření pro TH pracovníky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 respondentů. Celkový počet zaměstnanců v kategorii THP je 40 osob. Z toho 10 žen a 30 mužů. Při pracovním vytížení TH pracovníků je návratnost 20 dotazníků je považováno za úspěch.

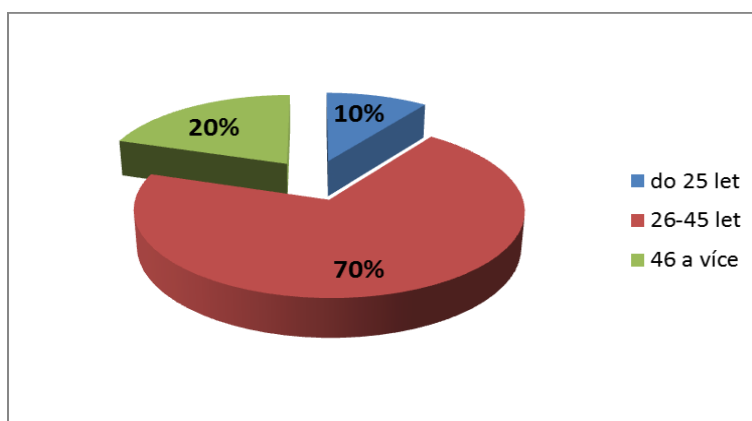
Dotazník obsahuje 14 otázek týkajících se vzdělávání v organizaci a jeho hlavním úkolem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou vzdělávání ve společnosti.

##### *1. Jste*

V **první** otázce bylo zjišťováno pohlaví respondentů. Výsledkem je 15 mužů, tedy 75% respondentů a 5 žen, tedy 25% z celkového počtu. Tento fakt je dán především zaměřením organizace do strojírenství.

## 2. Váš věk je

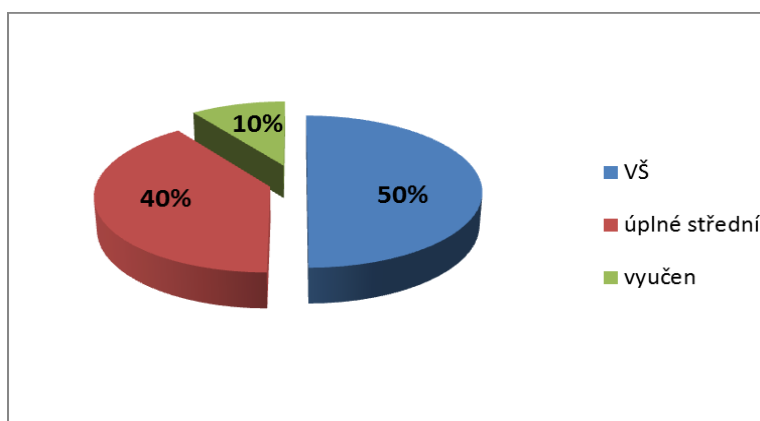
**Druhá** otázka měla za úkol zjistit věk respondentů. Respondenti měli na výběr ze tří kategorií. První možnost byla do 25 let, druhá možnost od 26 do 45 let a třetí možnost 46 let a více. První skupina, zaměstnanci do 25 let, obsahovala pouhé dva respondenty. Ve třetí skupině, od 46 let a více, jsou celkem 4 respondenti. Nejvíce odpovědí padlo do střední skupiny, tedy skupina od 26 let do 45 let. V této skupině je celkem 14 zaměstnanců. Pro přehlednější znázornění je vložen graf 5.1, ze kterého je procentuálně patrné, že nejvíce zaměstnanců spadá do druhé věkové kategorie.



Graf 5.1 **Graf k otázce č. 2** [vlastní zpracování]

## 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je

**Třetí** otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Respondenti měli na výběr ze všech možností, tedy i ze základního vzdělání.



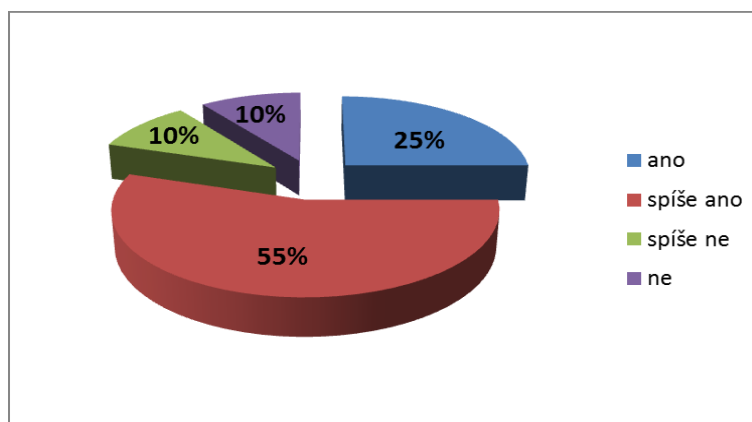
Graf 5.2 **Graf k otázce č. 3** [vlastní zpracování]

Základní vzdělání nemá nikdo z oslovených respondentů v úseku THP. Všichni oslovení respondenti mají nejméně vyučení. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jejich

nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské, tuto odpověď zvolilo celkem 10 respondentů. Těsně za vysokoškolským vzděláním, s osmi zaměstnanci, je vzdělání úplné střední, tedy vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Z grafu 5.2 je pak dále viditelné, že jen 10% zaměstnanců je vyučeno, tedy 2 respondenti. Základní vzdělání s nulovým zastoupením není v grafu 5.2 zobrazeno vůbec.

#### 4. Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě dostatečná?

Čtvrtá otázka se už přímo dotýká vzdělávání v organizaci. Zjišťuje, zda je pro zaměstnance dostatečná nabídka vzdělávacích aktivit. Při této otázce měli respondenti na výběr ze čtyř možností. První možností byla odpověď „ano“. Touto odpovědí, jak je zřejmé z grafu 5.3, odpovědělo 25% tázaných, tedy celkem 5 respondentů. Nejvíce TH pracovníků se přiklánílo k odpovědi „spíše ano“, to lze brát tak, že by zde byl možný potenciální prostor ke zlepšení, ale v podstatě jsou spokojeni. Tuto variantu volilo celkem 11 respondentů. Odpověď „spíše ne“ si vybrali 2 zaměstnanci a stejné množství lidí volilo odpověď „ne“. Jelikož se v odpovědích zaměstnanců objevily i odpovědi „ne“ a „spíše ne“, lze tento fakt brát jako potenciální prostor, pro možné zlepšení.

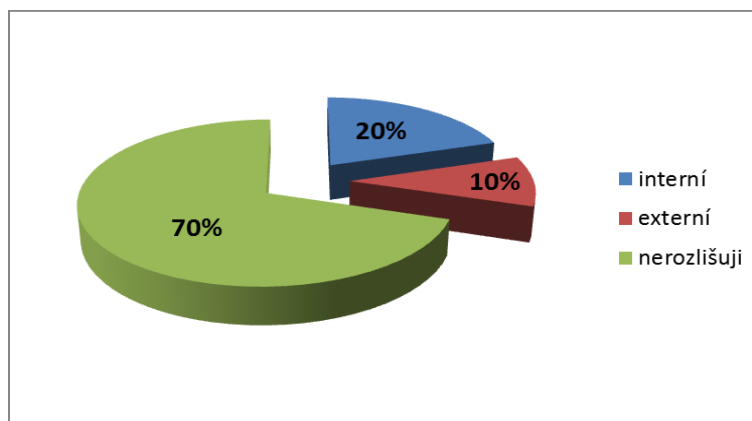


Graf 5.3 Graf k otázce č. 4 [vlastní zpracování]

#### 5. Vyhovuje Vám školitel

Zjištění, jaký typ školitele zaměstnancům vyhovuje, má za úkol **pátá** otázka. Možnosti odpovědí byly tři – interní, externí, nerozlišuji. První možnost byla interní školitel. Tuto možnost zvolili celkem 4 respondenti. Externí školitel byla možnost druhá, kterou zvolili jen dva respondenti. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci by volili školitele spíš interního, tedy zaměstnance firmy. Třetí možností je, že zaměstnanec nerozlišuje typ školitele, takže mu je lhostejno, zda ho školí interní nebo externí

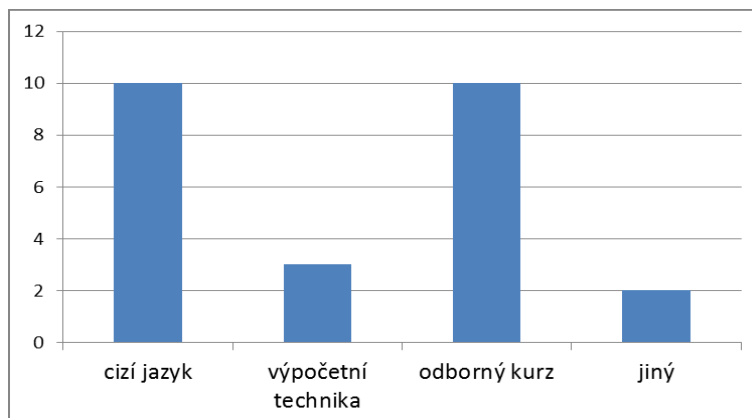
školitel. Tuto možnost odpovědi volilo nejvíce zaměstnanců. Celkem 14 zaměstnanců, tedy celých 70%. Výsledek této otázky může sloužit jako signál pro organizaci, aby zaměstnala interního školitele. Tento školitel by byl součástí firmy a zaměstnanci by chtěli pouze tohoto interního školitele.



Graf 5.4 **Graf k otázce č. 5** [vlastní zpracování]

#### 6. V jaké oblasti byste rád/a prohloubil/a své znalosti?

U této otázky bylo zjišťováno, v jaké oblasti, by se zaměstnanci rádi vzdělávali. Oslovení respondenti měli možnost odpovědět zaškrtnutím více možností. Na výběr bylo z možností – cizí jazyk, výpočetní technika, odborný kurz a jiný.



Graf 5.5 **Graf k otázce č. 6** [vlastní zpracování]

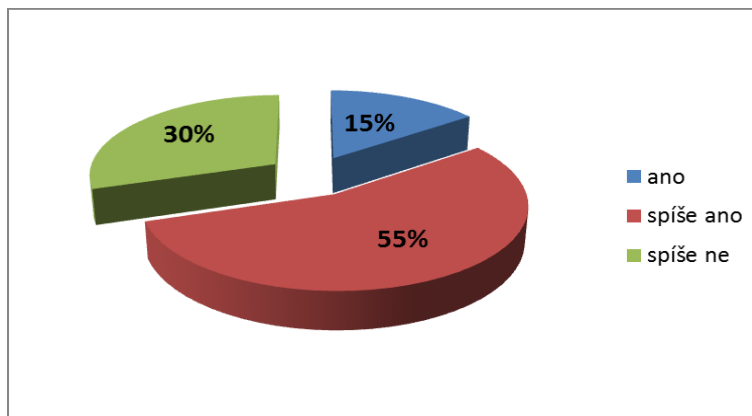
Nejvíce odpovědí se objevilo u cizího jazyka a odborného kurzu. Cizí jazyk byl z desíti odpovědí devětkrát anglický a jednou německý. Je tedy zřejmé, že firma je německá a všichni tázaní mají s německým jazykem větší zkušenosti a zdokonalovat by se chtěli v jazyce anglickém. Odborný kurz získal stejné množství odpovědí jako cizí jazyk, nicméně respondenti se nevyjádřili k tomu, o jaký odborný kurz by měli zájem.

Tři respondenti zvolili možnost výpočetní techniky. Respondenti, kteří volili možnost odpovědi „jiný“ byli dva. Tito dva respondenti se rozepsali, který kurz by rádi absolvovali. Jeden respondent uvedl, že by se rád zdokonalil přímo v jeho oboru, tedy quality manager. V druhé odpovědi bylo uvedeno, že by respondent volil možnost vzdělávání v oblasti informačních systémů. Pro organizaci je dobré, že zaměstnanci mají i vlastní představu o vzdělávání, kterou vyjádřili právě díky této otázce.

#### 7. Domníváte se, že Vás zaměstnavatel školí dostatečně (kvalitně, často, efektivně)?

Zda je ve společnosti vzdělávání dostatečné z pohledu zaměstnanců měla zjistit **sedmá** otázka. Respondenti měli možnost výběru odpovědi ze čtyř možností – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Plně spokojení jsou pouze tři respondenti, kteří volili odpověď „ano“. Výborným výsledkem je, že ani jeden zaměstnanec neodpověděl „ne“. Po vyhodnocení odpovědí vyplynulo, že převládala odpověď „spíše ano“, na kterou odpovědělo 11 respondentů, což je celých 55% z celku. Nicméně 6 respondentů odpovědělo „spíše ne“, tudíž jak vyplývá z této odpovědi 30% tázaných zaměstnanců, není příliš spokojeno s nabídkou vzdělávacích aktivit ve firmě. U sedmé otázky můžeme vidět jistou souvislost se čtvrtou otázkou v dotazníku, ve které respondenti dali najevo, že je pro ně nabídka vzdělávacích aktivit nedostatečná.



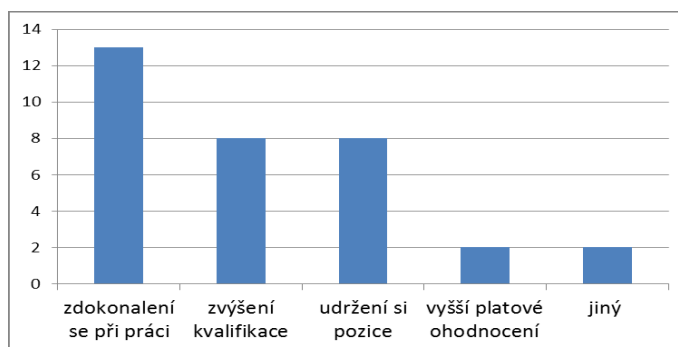
Graf 5.6 **Graf k otázce č. 7** [vlastní zpracování]

#### 8. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Stejně jako u šesté otázky měli u této **osmé** otázky respondenti možnost odpovědi zaškrtnutím více možností. Každá možnost nabízená pro odpověď byla

využita. Někdo zvolil jen jednu variantu odpovědi, někdo téměř všechny. Nejvíce odpovědí se setkalo u možnosti, která nabízí zdokonalení se při práci. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci berou svoji práci vážně a zodpovědně, protože jejich motivem k dalšímu vzdělání je zdokonalení se. Tuto možnost odpovědi volilo 13 z 20 tázaných zaměstnanců.

Se stejným počtem odpovědí jsou možnosti zvýšení kvalifikace a udržení si pozice. Tyto možnosti volilo celkem 8 respondentů. Vyšší platové ohodnocení vybrali pouze dva respondenti.

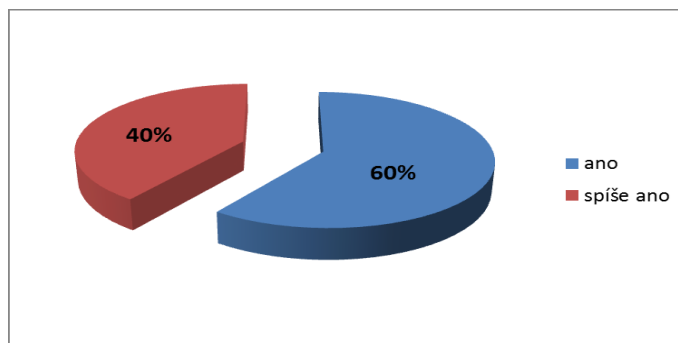


Graf 5.7 **Graf k otázce č. 8** [vlastní zpracování]

Jako pozitivní lze brát to, že dva tázaní se vyjádřili výběrem možnosti „jiný“, ke které dopsali, že jsou při vzdělávání motivováni vlastním vědomím a také tím, že je to pro ně zábava.

#### 9. Jsou pro Vás zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit využitelné v praxi?

**Devátá** otázka se zabývá využitelností získaných zkušeností z absolvovaných školení v praxi. Respondenti měli možnost výběru odpovědi ze čtyř možností – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

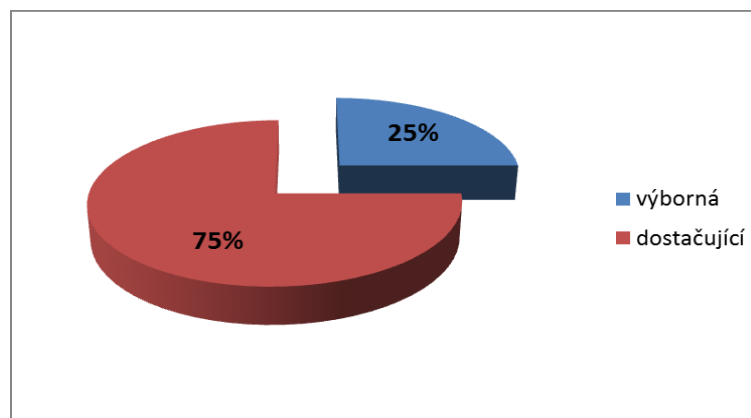


Graf 5.8 **Graf k otázce č. 9** [vlastní zpracování]

Vyhodnocení deváté otázky je pro organizaci velkým pozitivem, jelikož v odpovědích respondentů se ani jednou neobjevila odpověď „ne“ ani „spíše ne“, z čehož lze usuzovat, že školení, které zaměstnanci absolvují, jsou pro ně přínosem a při práci jsou získané znalosti využity. Celkem 12 respondentů odpovědělo „ano“ a odpověď „spíše ano“ zvolilo celkem 8 respondentů. Procentuální vyjádření je viditelné v grafu 5.8.

#### 10. Jak hodnotíte úroveň školitelů?

Ohledně školitelů zde zazněla již jedna otázka. Druhá otázka ze stejné oblasti zjišťuje, zda jsou zaměstnanci spokojeni s jejich úrovní. Respondenti měli na výběr ze tří možností – výborná, dostačující a nízká. Třetí možnost – „nízká“ – nezískala ani jedno procento. Zazněly odpovědi „výborná“ a „dostačující“. Možnost „výborná“ volilo dohromady 5 respondentů. Možnost „dostačující“ vybralo celkem 15 respondentů. Tento výsledek lze považovat za uspokojující, jelikož negativní hodnocení úrovně školitelů se neobjevilo u ani jednoho z tázaných respondentů.



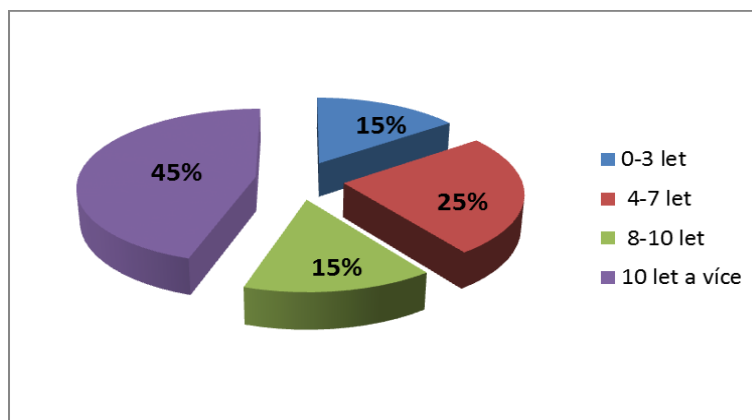
Graf 5.9 Graf k otázce č. 10 [vlastní zpracování]

#### 11. Jak dlouho u společnosti pracujete?

Cílem **jedenácté** otázky je zjistit, jak dlouho jsou u společnosti tázaní respondenti zaměstnáni. Na výběr jsou dány 4 kategorie, které jsou rozděleny na dobu do 3 let, dále pak v rozmezí od 4 do 7 let, další od 8 do 10 let a kategorií, která značí nejdelší působení ve firmě je 10 let a více. Kategorii do 3 let volili celkem 3 pracovníci. Od 8 do 10 let volili také 3 respondenti. Druhou kategorii, od 4 do 7 let vybralo celkem 5 tázaných. Tato otázka se setkala s dobrým výsledkem, jelikož převládající odpověď



byla v nejvyšší kategorii, tedy 10 let a více. Tuto možnost odpovědi volilo celkem 9 zaměstnanců z celkového počtu respondentů. Díky tomuto výsledku lze usuzovat, že zaměstnanci jsou u firmy spokojeni a jejich loajalita je vysoká.

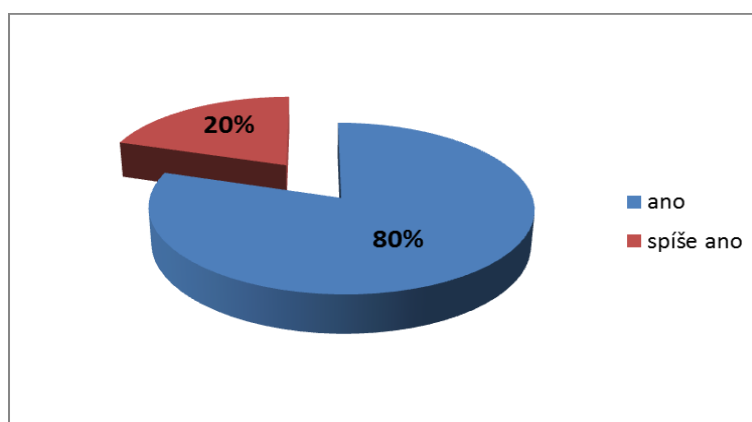


Graf 5.10 Graf k otázce č. 11 [vlastní zpracování]

#### 12. Jste ochotný/á se dále vzdělávat?

**Dvanáctá** otázka si klade za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni dále se vzdělávat. Na tuto otázku měli respondenti možnost čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne. Většina pracovníků, jak je zřejmé na první pohled z grafu 5.11, je nakloněna dalšímu vzdělávání, jelikož po vyhodnocení se ani jednou neobjevila odpověď „ne“ ani „spíše ne“. Celkem 16 zaměstnanců odpovědělo „ano“, takže jsou ochotní se dále vzdělávat. Zbylí 4 zaměstnanci zvolili odpověď „spíše ano“.

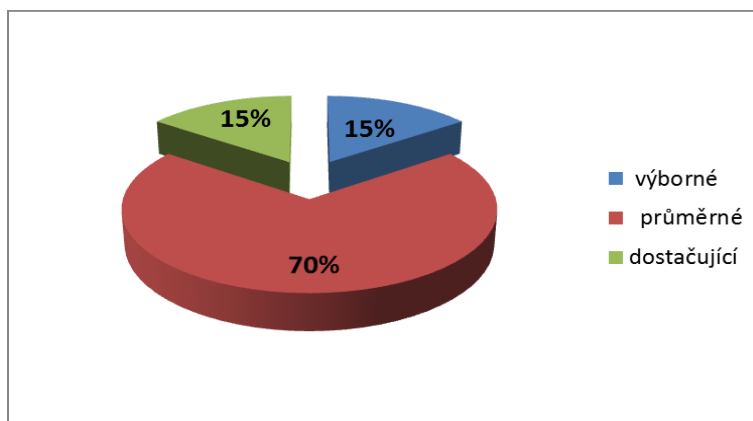
Toto zjištění může být pro firmu velmi pozitivní, jelikož nikdo z tázaných respondentů, se nebrání dalšímu vzdělávání.



Graf 5.11 Graf k otázce č. 12 [vlastní zpracování]

### 13. Jak hodnotíte doposud absolvovaná školení nebo vzdělávací akce?

Závěrečná otázka, na kterou měli zaměstnanci předem dané odpovědi, se týkala spokojenosti ohledně doposud absolvovaných vzdělávacích akcí. Volit mohli ze čtyř odpovědí, které charakterizují spokojenost s absolvovaným školením – výborné, průměrné, dostačující a nedostačující.



Graf 5.12 Graf k otázce č. 13 [vlastní zpracování]

Z grafu 5.12 je zřejmé, že převládala odpověď „průměrné“, což se jeví jako uspokojivé hodnocení od zaměstnanců. Tuto odpověď volilo 14 respondentů. Jako „výborná“ hodnotili vzdělávací akce 3 respondenti a stejný počet respondentů hodnotil jako „dostačující“. Ani jeden zaměstnanec nehodnotil doposud absolvovaná školení jako nedostačující, což může být pro organizaci uspokojivý výsledek.

### 14. Váš prostor pro případné návrhy, doporučení nebo připomínky

**Závěrečná** otázka v dotazníku, byla otázkou otevřenou. Zaměstnanci měli možnost napsat vlastní doporučení a návrhy. Tento prostor využil jen jeden respondent. Napsal pouze „kurz anglického jazyka“, což bylo součástí šesté otázky. Lze tudíž považovat tuto otázku za nevyužitou.

### Shrnutí

Po vyhodnocení dotazníkového šetření u TH pracovníků bylo zjištěno, že zaměstnanci v této oblasti zkoumané společnosti tvoří 50% **vysokoškolsky** vzdělaných osob. Respondenti jsou z většiny nakloněni dalšímu vzdělávání a nabídka vzdělání je pro ně spíše **dostačující**, než nízká. Nicméně 4 z 20 respondentů uvedli, že

je pro ně nabídka nízká. Doposud absolvovaná školení hodnotí zaměstnanci jako **průměrná** a žádný z respondentů není nespokojen s absolvovanými školeními.

Co se týče školitelů, tak jsou respondenti z většiny lhostejní k tomu, zda se jedná o externího nebo interního školitele, tuto skutečnost **nerozlišují**. Pokud respondenti volili mezi interním a externím školitelem, tak se přikláněli spíše k **internímu** školiteli. Tohoto školitele volilo celkem 20% zaměstnanců. Je logické, že zaměstnanci by dali přednost tomuto typu školitele, který je přímo zaměstnán ve firmě, zná jejich procesy a postupy a dokáže vždy poradit se vzniklým problémem. Úroveň školitelů zaměstnanci hodnotí jako dostačující a v hodnocení se neobjevilo záporné hodnocení. Poznatky, které si ze školení odnášejí, jsou pro zaměstnance **využitelné v praxi**, ani jeden respondent nezvolil negativní odpověď.

Nejpreferovanější oblasti dalšího vzdělávání volili respondenti především v **cizím jazyce**, což volilo 10 z 20 oslovených zaměstnanců a stejné množství volilo **odborný kurz**. U cizího jazyka volili respondenti možnost převážně anglického jazyka. Bohužel u odborného kurzu se žádný z respondentů nevyjádřil k tomu, o jaký typ odborného kurzu by měl zájem. V dotazníku byla obsažena také otázka, která zjišťovala motiv pro další vzdělání. Po vyhodnocení dotazníků u TH pracovníků byl hlavním motivem především **zdokonalení se při práci**, zvýšení kvalifikace a udržení si pozice. Zdokonalení se při práci volilo celkem 13 z 20 oslovených respondentů.

### 5.3.2 Dotazníkové šetření ve výrobním úseku

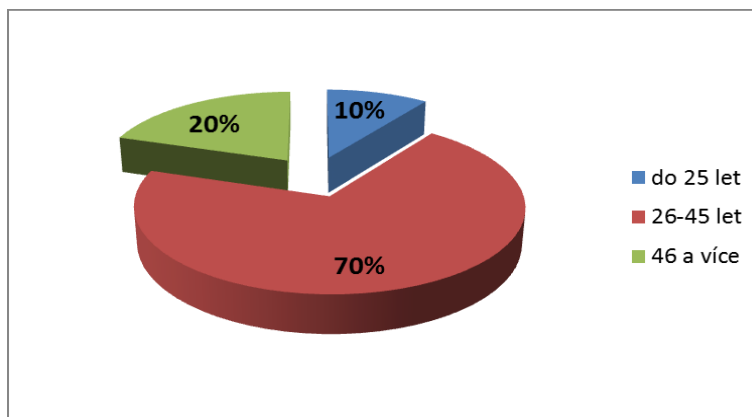
Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 40 respondentů. Celkový počet zaměstnanců ve výrobním úseku je 82 osob. Z toho je 36 žen a 46 mužů. Dotazník obsahuje stejné otázky, jako dotazník pro TH pracovníky. Jde tedy o 14 otázek týkajících se vzdělávání v organizaci. Hlavním úkolem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou vzdělávání ve společnosti.

#### 1. Jste

**První** otázka se týkala zjištění pohlaví. Z celkového počtu respondentů je 31 mužů a 9 žen. Tento fakt je tak jako i u THP pracovníků dán zaměřením firmy do strojírenství. Je logické a přirozené, že v této oblasti převládají muži nad ženami.

## 2. Váš věk je

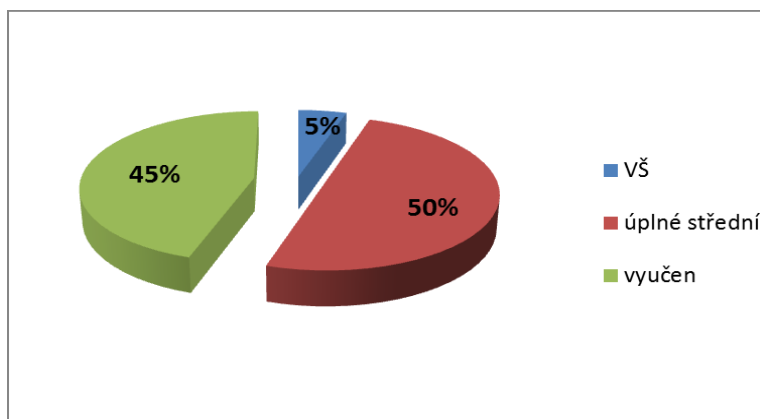
Zjištění věku respondentů má za úkol otázka **druhá**. Respondenti mají na výběr ze 3 možností. První kategorie je do 25 let, druhá možnost od 26 do 45 let a třetí možností je 46 let a více.



Graf 5.13 **Graf k otázce č. 2** [vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů odpovědělo druhou možností, tuto odpověď volilo celkem 28 respondentů, jak je zřejmé z grafu 5.13. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je kategorie 46 let a více. Do této skupiny patří 8 zaměstnanců. Zbylí 4 zaměstnanci spadají do věkové skupiny do 25 let.

## 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je



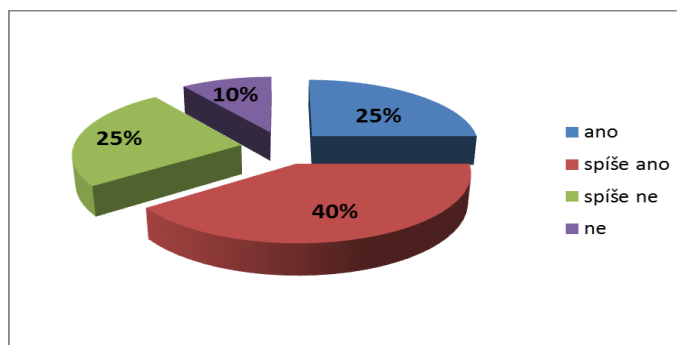
Graf 5.14 **Graf k otázce č. 3** [vlastní zpracování]

Nejvyššího dosaženého vzdělání ve výrobním úseku se týká **třetí** otázka. Respondenti měli možnosti – základní, úplné střední, vyučení a vysokoškolské. Základní vzdělání nemá ve výsledcích zastoupení. Nejvyšší zastoupení má vzdělání úplné střední, které volilo celkem 20 zaměstnanců. Hned za úplným středním

se umístilo vzdělání vyučen, které obsahuje celkem 18 zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání je zastoupeno 5%, tedy 2 respondenti vybrali tuto možnost.

#### 4. Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě dostatečná?

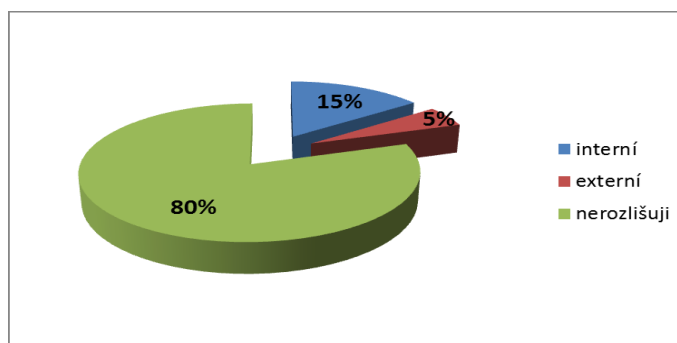
Čtvrtá otázka týkající se přímo vzdělávání měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit v organizaci. Respondenti vybírali ze čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne.



Graf 5.15 Graf k otázce č. 4 [vlastní zpracování]

Nejvíce odpovědí se po vyhodnocení objevilo u „spíše ano“, kterou volilo celkem 16 zaměstnanců. Odpověď „spíše ne“ volilo celkem 10 respondentů a stejný počet volilo odpověď „ano“. V odpovědích se objevila i možnost „ne“, tuto možnost volili celkem 4 zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit v organizaci. Vyhodnocení této otázky bylo velmi obdobné jako u TH pracovníků, proto je i u výrobního úseku potenciální prostor ke zlepšení nabídky vzdělání.

#### 5. Vyhovuje Vám školitel



Graf 5.16 Graf k otázce č. 5 [vlastní zpracování]

Cílem páté otázky bylo zjistit, jakému školiteli dávají pracovníci ve výrobním úseku přednost. Pouhých 6 ze 40 zaměstnanců volilo možnost „interní“ a jen 2 zaměstnanci volili možnost „externí“. Největší zastoupení měla odpověď, že

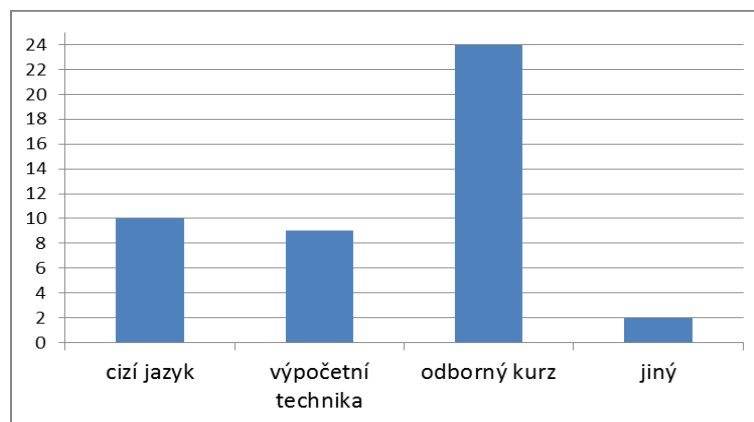
zaměstnanci nerozlišují školitele. Tato odpověď získala zbylých 32 zaměstnanců. U této otázky se odpovědi setkaly téměř se stejnými výsledky jako u TH pracovníků. Pro organizaci to může být jasný signál pro zajištění interního školitele, který by byl součástí firmy.

#### 6. V jaké oblasti byste rád/a prohloubil/a své znalosti?

Šestá otázka se ptala na oblast, ve které by zaměstnanci rádi prohloubili své znalosti. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností – cizí jazyk, výpočetní technika, odborný kurz a jiné. Zaměstnanci měli možnost zaškrtnout více odpovědí.

Největší podíl odpovědí byl v odborném kurzu, kde tuto možnost volilo celých 24 ze 40 oslovených respondentů. I když byl dotazník ve výrobním úseku, tak i přesto zaměstnanci volili možnost cizího jazyka. Tuto možnost volilo dohromady 10 zaměstnanců. Z těchto desíti odpovědí se osmkrát objevil jazyk anglický a dvakrát jazyk německý. Další možností byla odpověď výpočetní technika, kterou volilo celkem 9 respondentů.

Pro zvolení možnosti jiný, se rozhodli dva respondenti, z toho jeden uvedl, že by se rád zdokonalil ve svém oboru.



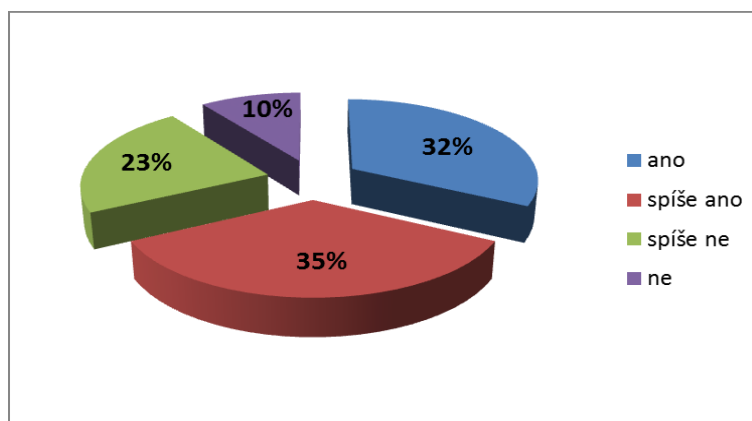
Graf 5.17 Graf k otázce č. 6 [vlastní zpracování]

#### 7. Domníváte se, že Vás zaměstnavatel školí dostatečně (kvalitně, často, efektivně)?

Cílem sedmé otázky bylo zjistit, zda je ve společnosti z pohledu zaměstnanců vzdělávání dostatečné. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností – ano, spíše ano, spíše ne a ne. Všechny možnosti se po vyhodnocení v grafu 5.18 objevily.

Celkem 14 pracovníků volilo odpověď „spíše ano“. Plně spokojeno s intenzitou vzdělávání je jen o jednoho pracovníka méně, tedy 13 respondentů. Možnost „spíše ne“

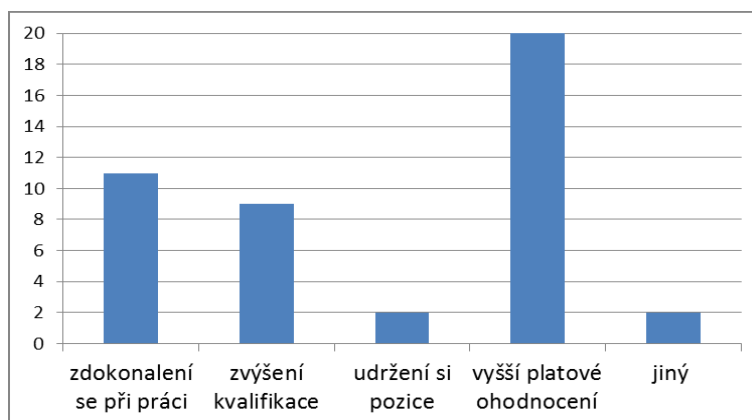
se po vyhodnocení objevila u 9 zaměstnanců. Na rozdíl od výsledků u TH pracovníku, se ve výsledcích od výrobního úseku objevila i odpověď „ne“, to znamená, že zaměstnanci nejsou spokojeni s intenzitou vzdělávání. Tuto možnost volili celkem 4 zaměstnanci.



Graf 5.18 **Graf k otázce č. 7** [vlastní zpracování]

#### 8. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

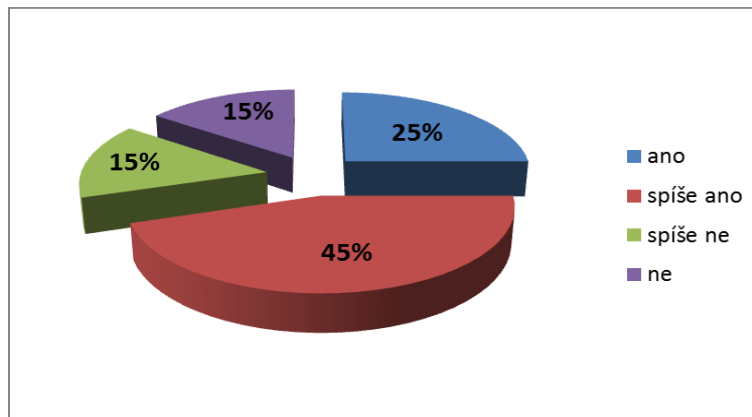
U **osmé** otázky, týkající se motivace k dalšímu vzdělávání, měli respondenti možnost volit více odpovědí. Oproti TH pracovníkům se u výrobního úseku nejčastěji objevovala odpověď s možností „vyšší platové ohodnocení“. Této odpovědi se přiklonilo 20 pracovníků. Na dalším místě je odpověď „zdokonalení se při práci“, což vybralo 11 pracovníků. „Zvýšení kvalifikace“ si zvolilo 9 zaměstnanců. Po vyhodnocení se na posledním místě umístily odpovědi „udržení si pozice“ a „jiný“. Obě tyto možnosti získaly 2 hlasy. Při možnosti „jiný“ dva zaměstnanci napsali, že je k dalšímu vzdělávání nemotivuje nic.



Graf 5.19 **Graf k otázce č. 8** [vlastní zpracování]

9. Jsou pro Vás zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit využitelné v praxi?

Zjistit, zda jsou získané zkušenosti a dovednosti pro pracovníky využitelné v praxi má za úkol **devátá** otázka. Respondenti měli možnost výběru odpovědi ze čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne.

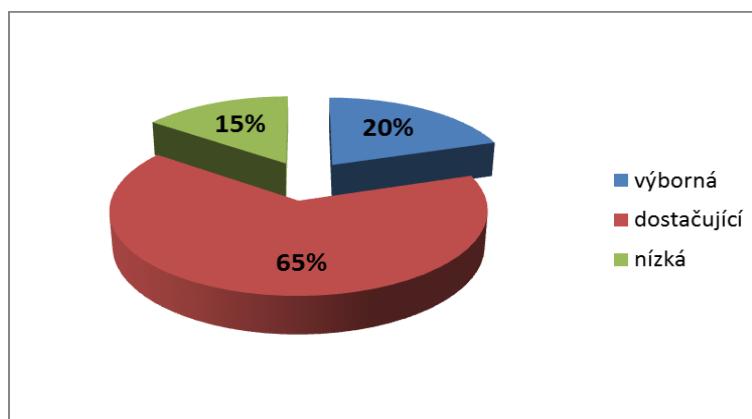


Graf 5.20 Graf k otázce č. 9 [vlastní zpracování]

V odpovědích respondentů od výrobního úseku se na rozdíl od TH pracovníků objevily možnosti „ne“ i „spíše ne“. Celých 45% respondentů odpovědělo „spíše ano“, což je 18 pracovníků. Odpověď „ano“ zvolilo pouze 25%, tedy 10 respondentů. Možnost „spíše ne“ volilo celkem 6 respondentů. Se stejným výsledkem se umístila odpověď „ne“. Procentuální vyjádření odpovědí je viditelné z grafu 5.20.

Díky těmto výsledkům lze tvrdit, že vzdělávací aktivity, které probíhají ve společnosti, mají smysl. Zaměstnanci tyto znalosti získané díky vzdělávacím aktivitám využijí při výkonu práce.

10. Jak hodnotíte úroveň školitelů?



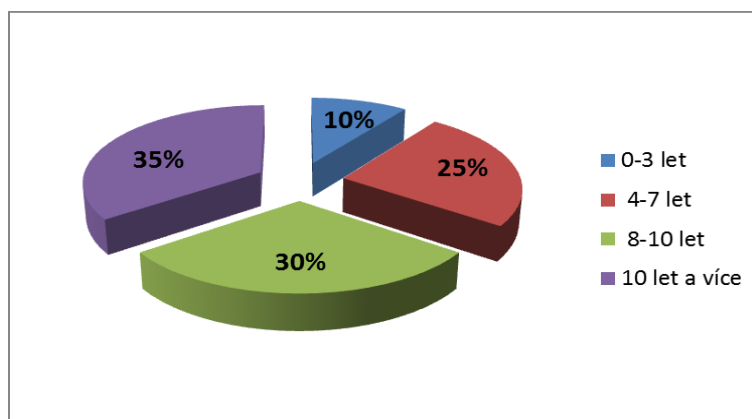
Graf 5.21 Graf k otázce č. 10 [vlastní zpracování]



Zjistit, jak zaměstnanci hodnotí úroveň školení, bylo cílem **desáté** otázky. Po vyhodnocení této otázky se zde lišily odpovědi oproti výsledkům získaných od TH pracovníků. Pracovníci ve výrobním úseku hodnotili úroveň školení jako „nízká“. Nízká úroveň získala 6 respondentů. Jak je z grafu 5.21 zřejmé, tak nejvíce odpovědí se objevilo u možnosti „dostačující“, kterou volilo celkem 26 respondentů a jako „výbornou“ hodnotilo úroveň školení celkem 8 respondentů.

#### *11. Jak dlouho u společnosti pracujete?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho jsou pracovníci u firmy zaměstnáni. U této otázky byly čtyři kategorie – do 3 let, od 4 do 7 let, od 8 do 10 let a 10 let a více. Z grafu 5.22 je patrné, že 35% respondentů je u firmy 10 let a více, to je dohromady 14 respondentů. Těsně v závěsu je kategorie od 8 do 10 let s 12 respondenty. V kategorii od 4 do 7 let je celkem 10 pracovníků. Skupina, ve které je nejméně pracovníků, je skupina první, do 3 let. Tak jako TH pracovníků, tak i u pracovníků ve výrobním úseku převládá nejvyšší kategorie působnosti ve firmě. Je tedy zřejmé, že pracovníci jsou spokojeni, a proto u firmy setrvávají takový časový úsek.

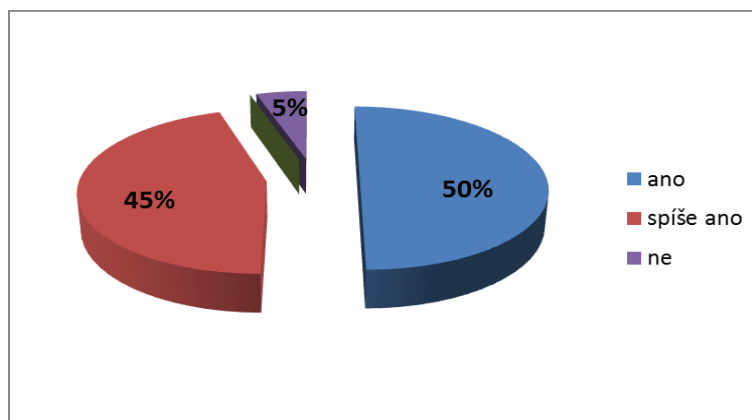


Graf 5.22 **Graf k otázce č. 11** [vlastní zpracování]

#### *12. Jste ochotný/á se dále vzdělávat?*

**Dvanáctá** otázka si klade za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci ochotni dále se vzdělávat. Na tuto otázku měli respondenti možnost čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne. Většina pracovníků, jak je zřejmé na první pohled z grafu 5.23, je nakloněna dalšímu vzdělávání, protože většina odpovědí byla „ano“ a „spíše ano“. Možnost „ano“ volilo dohromady 20 zaměstnanců. „Spíše ano“ se objevilo v odpovědích 18 respondentů. Po vyhodnocení se objevila i odpověď „ne“. Tuto

odpověď volili 2 z oslovených. Možnost „spíše ne“ se v odpovědích neobjevila. Rozdíl oproti TH pracovníkům je v tom, že ve výrobním úseku jsou i zaměstnanci, kteří o další vzdělávání nemají zájem a nejsou ochotní ho podstoupit

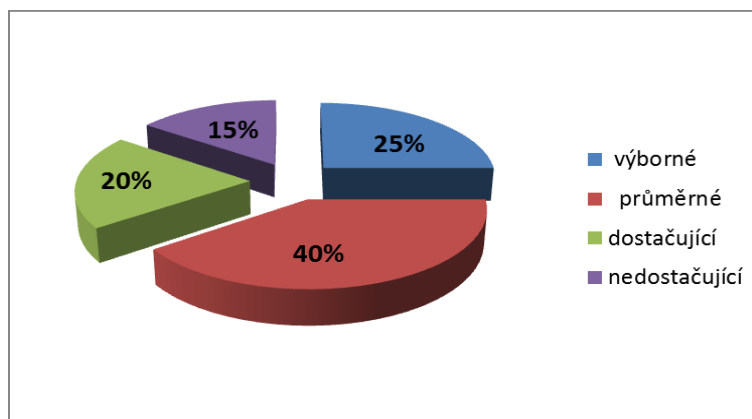


Graf 5.23 Graf k otázce č. 12 [vlastní zpracování]

### 13. Jak hodnotíte doposud absolvovaná školení nebo vzdělávací akce?

**Třináctá** otázka zjišťovala, jak sami zaměstnanci hodnotí doposud absolvovaná školení. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí – výborné, průměrné, dostačující, nedostačující. Všechny tyto možnosti se v odpovědích objevily.

Nevíce hlasů získala možnost „průměrné“, kterou dalo 16 pracovníků. Na druhém místě s 10 zaměstnanci se umístilo hodnocení „výborné“. Jako „dostačující“ hodnotí absolvovaná školení celkem 20%, tedy 8 zaměstnanců. Na rozdíl od TH pracovníků, kde nehodnotil ani jeden respondent absolvovaná školení jako „nedostačující“, tak u výrobního úseku se tato odpověď dostala do výsledků. Tuto volbu dalo 6 respondentů. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že zaměstnanci ve výrobním úseku nejsou s doposud absolvovanými školeními spokojeni.



Graf 5.24 Graf k otázce č. 13 [vlastní zpracování]

#### *14. Váš prostor pro případné návrhy, doporučení nebo připomínky*

Tak jako u TH pracovníků, tak i u výrobního úseku zůstal tento prostor nevyužit. Ani jeden zaměstnanec se nevyjádřil a nevyužil tento volný prostor.

#### **Shrnutí**

Po vyhodnocení dotazníkového šetření u pracovníků z výrobního úseku bylo zjištěno, že zaměstnanci v této oblasti zkoumané společnosti tvoří z většiny **středoškolsky** vzdělaných osob, které ukončily studium maturitní zkouškou. Respondenti jsou z většiny nakloněni dalšímu vzdělávání, ale oproti TH pracovníkům se objevoval ze strany zaměstnanců z výrobního úseku i negativní přístup k dalšímu vzdělávání. Tento negativní přístup se projevil u 5% respondentů. Nabídku vzdělání hodnotí jako **dostačující**, nicméně se našli i takoví, kteří nejsou spokojeni a hodnotili nabídku jako nedostačující. Absolvovaná školení hodnotí 40% zaměstnanců jako **průměrná**, ale v odpovědích z výrobního úseku, oproti úseku THP, se objevovalo i negativní hodnocení, které si neslo výsledek celých 15%.

Co se týče školitelů, tak jsou respondenti z většiny lhostejní k tomu, zda se jedná o externího nebo interního školitele, tuto skutečnost **nerozlišují**, celých 70% respondentů. Pokud se už rozhoduje mezi interním nebo externím, tak se většina respondentů přiklání k internímu školiteli, který získal 15%. Úroveň školitelů zaměstnanci hodnotili jako **dostačující**, ale opět se oproti TH úseku, objevilo i záporné hodnocení. Poznatky, které si odnášejí ze školení, jsou pro zaměstnance **využitelné v praxi** jen z poloviny, čtvrtina respondentů hodnotila znalosti jako nevyužitelná pro praxi.

Nejpreferovanější oblastí dalšího vzdělávání volilo 24 ze 40 oslovených respondentů v **odborném kurzu**. Bohužel žádný z respondentů neuvedl, jaký odborný kurz má na mysli. Další oblastí vzdělávání byl cizí jazyk, kde převládal jazyk anglický. **Motivem** je pro zaměstnance ve výrobním úseku především **finanční ohodnocení**, kde tuto možnost vybralo celkem 20 respondentů ze 40 oslovených.

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V šesté kapitole je vytvořen prostor pro návrhy a doporučení vyplývající z analýzy společnosti a dotazníkového šetření, které bylo prováděno mezi zaměstnanci společnosti BD SENSORS. Tyto návrhy a doporučení mají sloužit ke zlepšení, která by vedla k získání ještě větší efektivity vzdělávání. Před samotným začátkem návrhů a doporučení je nutné dodat, že firma BD SENSORS má systém vzdělávání podchycen a tyto návrhy nebudou pro firmu až tak důležité a stěžejní. Diplomová práce má napomoci spíše jen k určitému vychytání drobných nedostatků, které byly na základě vypracování teoretické a praktické části diplomové práce zjištěny.

Dle získaných informací od personálního oddělení bylo zjištěno, že sama společnost neprovádí **žádnou identifikaci** ani analýzu **potřeb** vzdělání. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak je identifikace potřeb vzdělání důležitou součástí začátku celého procesu vzdělávání. Identifikací začíná celý proces. Díky tomuto zjištění je navrhováno, aby minimálně jednou za půl roku personální oddělení nebo quality manager společnosti provedl danou identifikaci. Toto opatření by bylo vhodné provádět buď na základě společného rozhovoru se zaměstnanci, nebo na základě písemných dotazníků, kde by měl každý zaměstnanec možnost sám se vyjádřit, o jaké školení by měl zájem. Tato identifikace by se měla časem stát samozřejmostí, na kterou se bude každý zaměstnanec těšit. Na základě této identifikace potřeb by mohla firma získat ještě větší loajalitu svých zaměstnanců a také je motivovat. Pokud by školení odsouhlasili a i zvolili sami zaměstnanci, je jasné, že o to mají zájem. V tomto případě by školení bylo efektivní. Toto doporučení je navrhováno také díky výsledkům získaných z dotazníkového šetření, kde je jasné, že zaměstnanci organizace jsou nakloněni dalšímu vzdělávání. Po vyhodnocení dotazníkového šetření, je zřejmé, že lidé v organizaci mají pozitivní přístup ke vzdělávání. Toto tvrzení podkládá osmá otázka v dotazníku, která má za úkol zjistit základní motiv zaměstnanců k získání dalšího vzdělání. Jako hlavní důvod zaměstnanci nejčastěji uváděli zdokonalení se při práci a zvýšení kvalifikace. Tento fakt značí, že lidé by se nevzdělávali jen kvůli tomu, že by se jim mohla zlepšit jejich finanční situace, ale jak někteří zodpověděli, přináší jim to radost.

Plánování vzdělávání v organizaci probíhá na základě **plánu**, který se sestaví na začátku roku a je v podobě souboru MS Word. Tento plán není nijak provázán s programem SAP, ve kterém jsou záznamy o vzdělávání. Pro plánování je

doporučováno provádět ho v programu SAP, který firma využívá k záznamům o vzdělání. Tento program umožňuje naplánovat školení, které by se mohlo efektivně provázat přímo se zaměstnancem a jeho kartou vzdělání. Díky tomuto doporučení by se ušetřila dlouhá a náročná práce ručního zadávání zúčastněných zaměstnanců na školení do programu. Navíc by v programu bylo zřetelné, kdo se vzdělávací aktivity nezúčastnil. Při neúčasti na vzdělávací aktivitě organizace dál nezkoumá, proč se daná osoba nezúčastnila. Případné doškolení organizace neřeší. Dopomohlo by to však jednoduššímu dohledání osoby, které školení uteklo. Pokud je zjištěna neúčast na školení, bylo by vhodné zaměstnance doškolit. Toto **doškolení** by měl provádět vedoucí úseku, který je zodpovědný za práci podřízeného.

Po prohlédnutí si karty vzdělávání zaměstnance v programu SAP bylo zjištěno, že při hledání samotného zaměstnance a školení, které absolvoval, vyjede vždy souhrnné zobrazení. Vždy jsou zde vidět všechna školení, například od roku 2000, která daný zaměstnanec absolvoval. Je tedy nutné, aby personalistka prozkoumala jednotlivá školení, než se dostane k tomu, co hledá. Z toho plyne doporučení, které se týká **vypracování přehledné tabulky** v programu Excel, která by byla přehlednější, než samotné hledání v programu SAP. Z tabulky by bylo zřejmé, jaké školení má který zaměstnanec absolvovat nebo jaké již absolvoval. Zobrazovala by se jen aktuální školení a ne školení, která byla prováděna například před třemi lety. Tato tabulka by byla uložena ve složce v počítači a také v kartotéce zaměstnance. Oproti zdoluhavému hledání v programu umožňuje tento návrh rychleji a snadněji dohledatelný údaj.

Bylo zjištěno, že ve společnosti se nedbá na následné **hodnocení** vzdělávací aktivity a ani neexistuje **žádná zpětná** vazba, která by hodnotila vzdělávací aktivitu. Hodnocení a zpětná vazba jsou důležitou součástí celého procesu vzdělávání, jelikož právě díky hodnocení si zaměstnanec může vydedukovat, že vzdělávací aktivita není jen uvolnění z práce, ale že ponese odpovědnost za odvedené výsledky. Přímo program SAP nabízí záložku **hodnocení**. Tato záložka je doposud nevyužita, protože hodnocení ve společnosti neprobíhá. Jednou z možností jak zavést ve firmě hodnocení by bylo držet se zásad modelu Davida Simmondse, který se skládá ze tří kroků:

1. Interní validace – šlo by o zjištění, zda bylo při vzdělávání dosaženo cíle a zda bylo vzdělávání kvalitní.

2. Externí validace – v druhém kroku jde o zaměření se na pracovní výkon zaměstnance, zda se zlepšil.
3. Evaluace – je posledním krokem, který hodnotí samotnou kvalitu vzdělávacího procesu.

Pokud organizace nechce využívat výše popsaného modelu, tak bych navrhovala, aby bylo hodnoceno alespoň to, zda se nové poznatky a znalosti uplatňují v praxi. Toto hodnocení by mohlo probíhat na základě testů, které by zaměstnanci vyplňovali až po určitém časovém úseku od proběhlého školení. Testy by měli vyplňovat jak TH pracovníci, tak pracovníci ve výrobním úseku. Jelikož tato zpětná vazba je ohrožena tím, že zaměstnanci ví co odpovídat, aby byl zaměstnavatel spokojen. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést zpětnou vazbu ještě na základě jiného informačního kanálu, než přímo od zaměstnanců. Ve výrobním úseku je doporučováno, aby tuto zpětnou vazbu vypracovával vedoucí úseku na základě svých poznatků a pozorování práce svých podřízených. V úseku TH pracovníků by tuto zpětnou vazbu měl zajišťovat quality manager, který by dohlížel na správnost postupů při práci. Po ukončení vzdělávání by také sami zaměstnanci měli mít možnost zhodnotit vzdělávací aktivitu. Na základě tohoto zhodnocení by měla společnost dbát na další zaškolení, které plyne ze špatného hodnocení od účastníků školení. Pokud by zpětná vazba od zaměstnanců byla kladná, tak firma může počítat s využitím dalších služeb školitele, protože byl přínosem. S hodnocením blíže souvisí i **kontrola**. Nejen, že by zaměstnanci měli po čase vyplňovat dotazníky, zda mají znalosti získané ze školení, ale také by se měla zavést kontrola, zda tyto poznatky v praxi využívají a jestli jsou užívány správně. Doporučována je náátková kontrola.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření u TH pracovníků bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou z většiny **nakloněni dalšímu vzdělávání** a nabídka vzdělání je pro ně spíše dostačující, než nízká. Nicméně zaměstnanci nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit firmy. To značí, že zde existuje možný prostor ke zlepšení. Respondenti měli možnost se vyjádřit, jaké kurzy by uvítali. Pracovníci v oblasti TH by se nejraději účastnili **kurzů anglického jazyka** a zaměstnanci z výrobního úseku zase kurzů odborných. Jelikož firma BD SENSORS často spolupracuje a komunikuje se zahraničím, tak je nutné říci, že je zde jistá potřeba jazykové vybavenosti. Doporučení na základě tohoto zjištění je zajištění externího lektora anglického jazyka,

který by dojížděl školit skupinu vybraných zaměstnanců přímo do organizace. Zaměstnanci by měli možnost navštěvovat hodiny anglického jazyka a dále se tak zdokonalovat. Toto vzdělávání by se mohlo brát jako jeden z benefitů pro zaměstnance, který by sloužil k jejich motivaci a spokojenosti u práce. Především TH pracovníci by tento typ školení uvítali, ale i upotřebili. U pracovníků z výrobního úseku se nejčastěji objevovala odpověď, že by uvítali další vzdělávání v podobě odborných kurzů, nicméně těsně v závěsu byly kurzy cizího jazyka. Proto by už bylo na samotném rozhodnutí zaměstnanců, zda by chtěli navštěvovat kurzy anglického jazyka, nebo odborné kurzy, které by přímo souvisely s jejich prací. Jednou z firem zajišťující školení cizího jazyka je jazyková škola Amos v Uherském Hradišti, která nabízí program, který bude zcela odpovídat potřebám organizace. Rozvrh přizpůsobí plně podle potřeb a lektori přijedou školit zaměstnance do firmy. Výuku provádí rodilí mluvčí nebo plně kvalifikovaní lektori, kteří zajistí vstupní testy zaměstnanců a jejich následné rozdělení do skupin dle pokročilosti. Cena tohoto kurzu se odvíjí od počtu studentů a odučených hodin. Toto školení by probíhalo mimo pracovní dobu v rámci zájmu každého zaměstnance.

V dotazníku se objevila také otázka týkající se **spokojenosti se školiteli**. Tato otázka zjišťovala, jestli zaměstnanci preferují školitele interního nebo externího. Úroveň školitelů respondenti hodnotili jako dostačující. Vyjádření k tomu, zda preferují interního či externího školitele volila většina respondentů, nezávisle na tom, zda jde o TH pracovníky nebo pracovníky ve výrobě, že nerozlišuje a nezáleží mu na tomto faktu. Toto zjištění můžeme chápat jako možný prostor pro vyhledání interního školitele, který by zaměstnance oslovil tak, že by nezvolili jinou odpověď než interní. V případě, že by respondenti volili takové procento odpovědí u interního školitele, je zřejmé, že jsou respondenti osloveni výběrem tohoto školitele. Návrhem vyplývajícím z tohoto zjištění je zajistit firmou školitele, který by se stal v podstatě součástí firmy. Cílem by bylo, aby se zaměstnanci na připravované školení vždy těšili a věděli, kdo je přivítá a co můžou čekat. V podstatě by šlo o vybudování si vztahu mezi zaměstnanci a školitelem, aby zaměstnanci měli možnost se na něj obrátit vždy, když je potřeba a nebáli se při školení mít dotazy týkající se probírané oblasti. Jak bylo řečeno i v teoretické části diplomové práce, tak díky školiteli si zaměstnanec vytváří svůj vztah k organizaci. S výběrem vhodného interního školitele souvisí také výsledek otázky, jak zaměstnanci hodnotí absolvovaná školení. Tato odpověď je s výsledkem, že zaměstnanci hodnotí školení jako průměrná. Tento fakt může způsobovat právě

špatný výběr školitele. Proto návrh najmout si interního školitele, který by se stal součástí firmy, by mohlo ovlivnit tento postoj zaměstnanců. Nejlepším řešením by bylo najít ve firmě někoho, kdo má dostatečné znalosti, které by mohl předávat dál. Vše by fungovalo na základě sdílení znalostí mezi zaměstnanci či zajištění šíření znalostí na základě znalostní databáze. Tento vybraný interní školitel by měl možnost navštěvovat vybraná školení, ze kterých by získané znalosti a dovednosti šířil dál mezi zaměstnance a školil by je.



## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a jeho hodnocením ve vybrané organizaci. Vzdělávání zaměstnanců je jedním z důležitých aspektů fungující firmy. Díky vzdělaným zaměstnancům má společnost možnost většího uplatnění na trhu a větší možnosti získání konkurenční výhody oproti druhým firmám působícím v podobném odvětví na okolním trhu.

Práce je rozvržena do tří zásadních částí. První část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům týkajících se vzdělávání. Teoretická východiska byla zjištěna z dostupných literárních a ostatních zdrojů. Do teoretické části byly zahrnuty pojmy jako vzdělávání, učení se, proces vzdělávání a ostatní. Po teoretické části následuje část praktická, jejíž obsahem je charakteristika zkoumané společnosti, analýza systému vzdělávání a dotazníkové šetření. Třetí částí jsou potom navrhovaná doporučení, která by měla zvýšit efektivitu vzdělávacího procesu.

Cílem práce byla analýza systému vzdělávání a hodnocení vzdělávání ve firmě BD SENSORS. Na základě těchto zjištění navrhnout doporučení, které by vedly k získání větší efektivity. K získání potřebných informací byla provedena výše zmiňovaná analýza systému vzdělávání a dotazníkové šetření.

Doporučení, která vyplynula ze získaných informací, jsou různá. Prvním doporučením je, aby společnost zavedla identifikaci vzdělávacích potřeb. Dále by bylo vhodné hodnotit ukončené vzdělávací aktivity. Návrh týkající se školitele je, aby si firma našla interního školitele, díky kterému si získá ještě větší ochotu od zaměstnanců se dále vzdělávat. Vhodné by také bylo, aby firma zavedla dobrovolné kurzy anglického jazyka, protože o ty je ve firmě mezi zaměstnanci velký zájem.

Navrhovaná doporučení jsou pro firmu pouze možností, jak dovést proces vzdělávání k dokonalosti. Pokud společnost přijme alespoň některá z navrhovaných doporučení, tak věřím, že budou jistým přínosem. Je jen na firmě, jak s návrhy naloží.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAMEC, Jarmil. *Uplatňování principů učící se organizace s cílem zvýšení konkurenceschopnosti podniků v České republice*. Ostrava, 2012. Disertační práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] AWAD Elias a Hassan GHAZIRI. *Knowledge management*. 1. vyd. New Delhi: Pearson Education, 2007. 481 s. ISBN 978-81-317-1403-4.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František a KOŠTAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [6] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-828+-893-4.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004. 528 s. ISBN 978-80-247-6384-2.
- [15] MATHIS, Robert a John JACKSON. *Human Resource Management*. 9. vyd. South-Western College Pub., 2010. ISBN 978-0538453158.

- [16] MAZOUCH, Petr a Jakub FIŠER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [17] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-738-230-1.
- [18] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- [19] SIMS, Ronald. *Human resource management*. 1. vyd. United States: IAP , 2007. 622 s. ISBN 978-1-59311-525-8.
- [20] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [21] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [22] VODÁK, Josef a Monika KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [23] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

#### **Články v odborném periodiku**

- [24] Moderní řízení. *Nejoblíbenější benefity: mobil, vzdělávání, stravenky*. 2013, č. 8, str. 23. ISSN 0026-8720.
- [25] Moderní řízení. *V Česku vzrůstá zájem dospělých o vzdělání*. 2013, č. 9, str. 32. ISSN 0026-8720.
- [26] ŠIMONÍK, Libor. Příběh firmy BD sensors. *Automa*. 2011, č.1, str. 6-7. ISSN 1210-9592.
- [27] TOROKOFF, Made a Tõnis METS. *Patterns of Learning Organization in Estonian Companies*. TRAMES Journal of the Humanities and Social Sciences. 2007, roč. 11, č. 2, str. 139. ISSN 1406-0922.

### **Webové stránky a ostatní zdroje**

- [28] Management znalostí. *HR news* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/management-znalosti-vyuzivani-tacitnich-a-explicitnich-znalo-id-1799523>
- [29] O firmě. *BD SENSORS s.r.o.* [online]. © 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.bdsensors.cz/o-firme/nase-cile/>
- [30] 360 zpětná vazba. *360zpetnavazba* [online]. © 2010-2011 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

## **SEZNAM ZKRATEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana při práci
PO	Požární ochrana
THP	Technicko-hospodářský pracovník

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 3.1	Systematický přístup ke vzdělávání
Obr. 3.2	Model hodnocení 360stupňů
Obr. 3.3	Formování pracovních schopností člověka
Obr. 3.4	Data, informace, znalosti
Obr. 3.5	Konverze znalostí
Obr. 4.1	Budova společnosti BD SENSORS
Obr. 4.2	Logo společnosti
Obr. 5.1	Karta vzdělávání v systému SAP
Obr. 5.2	Karta vzdělávání v systému SAP
Obr. 5.3	Karta vzdělávání v systému SAP
Obr. 5.4	Karta zaměstnance v systému SAP
Obr. 5.5	Záložka hodnocení v systému SAP

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 3.1	Typy vzdělávání
----------	-----------------

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 4.1.	Graf vývoje počtu zaměstnanců
Graf 5.1	Graf k otázce č. 2
Graf 5.2	Graf k otázce č. 3
Graf 5.3	Graf k otázce č. 4
Graf 5.4	Graf k otázce č. 5

Graf 5.5 Graf k otázce č. 6  
Graf 5.6 Graf k otázce č. 7  
Graf 5.7 Graf k otázce č. 8  
Graf 5.8 Graf k otázce č. 9  
Graf 5.9 Graf k otázce č. 10  
Graf 5.10 Graf k otázce č. 11  
Graf 5.11 Graf k otázce č. 12  
Graf 5.12 Graf k otázce č. 13  
Graf 5.13 Graf k otázce č. 2  
Graf 5.14 Graf k otázce č. 3  
Graf 5.15 Graf k otázce č. 4  
Graf 5.16 Graf k otázce č. 5  
Graf 5.17 Graf k otázce č. 6  
Graf 5.18 Graf k otázce č. 7  
Graf 5.19 Graf k otázce č. 8  
Graf 5.20 Graf k otázce č. 9  
Graf 5.21 Graf k otázce č. 10  
Graf 5.22 Graf k otázce č. 11  
Graf 5.23 Graf k otázce č. 12  
Graf 5.24 Graf k otázce č. 13

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2014



jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Školní 810, Uherský Ostroh

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 2 – plán školení

Příloha č. 3 – docházka na školení



# PŘÍLOHY

## *Příloha č. 1*

### **Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, obor Management a nyní zpracovávám diplomovou práci na téma vzdělávání zaměstnanců a jeho hodnocení ve společnosti BD SENSORS.

Tímto bych si vás dovolila požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží k zjištění potřebných údajů k vypracování analýzy procesu vzdělávání a jeho rozvoje. Tento dotazník je anonymní a údaje budou použity pouze pro účel vypracování diplomové práce.

Předem vám děkuji za čas věnovaný vyplnění dotazníku a za vaši ochotu.

Bc. Gabriela Ježková

#### **1) Jste**

- a) žena                      b) muž

#### **2) Váš věk je**

- a) do 25 let    b) 26-45 let    c) 46 a více

#### **3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je**

- a) VŠ  
b) úplné střední – maturita  
c) vyučen  
d) základní

#### **4) Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě dostatečná?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

#### **5) Vyhovuje Vám školitel**

- a) interní  
b) externí  
c) nerozlišuji

#### **6) V jaké oblasti byste rád/a prohloubil/a své znalosti?**

- a) cizí jazyk – jaký? .....  
b) výpočetní technika  
c) odborný kurz – jaký?.....  
d) jiný - .....

#### **7) Domníváte se, že Vás zaměstnavatel školí dostatečně (kvalitně, často, efektivně)?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**8) Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?**

- a) zdokonalení se při práci
- b) zvýšení kvalifikace
- c) pracovní postup
- d) udržení si pozice
- e) vyšší platové ohodnocení
- f) jiný - .....

**9) Jsou pro Vás zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit využitelné v praxi?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**10) Jak hodnotíte úroveň školitelů?**

- a) výborná
- b) dostačující
- c) nízká

**11) Jak dlouho u společnosti pracujete?**

- a) 0-3 let
- b) 4-7 let
- c) 8-10 let
- d) 10 let a více

**12) Jste ochotný/á se dále vzdělávat?**

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

**13) Jak hodnotíte doposud absolvovaná školení nebo vzdělávací akce?**

- a) výborné
- b) průměrné
- c) dostačující
- d) nedostačující

**14) Váš prostor pro případné návrhy, doporučení nebo připomínky**

**PLÁN ŠKOLENÍ (Pro období roku: 2014)**

Ozn.	Školitel	8 Měsíce											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
P1	Externě						P						
P2	Externě						P						
P3	Externě							P					
P4	Externě						P						
Ř	Externě				P								
Q1	Externě				P								
Q2,EX	VV			P			P			P			P
Q3	VÚMV			P			P			P			P
Q4	Ext/QM					P							
Q5	VOÚ/Ext.			P			P			P			P
Q6	QM/Ext.					P							
M	VAKL						P						
M	ČKS			P								P	
E	Externě												
IA	QM												
API	Externě	Průběžně											
SAP	Externě	Průběžně podle potřeby											
HR/FI	Externě	Průběžně podle potřeby											
PvV	Externě										P		
TNS	Externě												
MV	Externě										P		
JV	Externě									P			
TM	Externě									P			
T	Externě												
Obč.Z ObchZ	Pers.											P	

**Význam jednotlivých zkratk - názvy témat školení:**

P1 – Školení PO zaměstnanců (1x/2r)

P2 – Školení BOZP (1x/1r)

P3 – Školení požárních hlídek (1x/1r)

P4 – Školení PO a BOZP vedoucích pracovníků

(1x/3r)

Ř - Školení řidičů (1x/1r)

PvV – Školení práce ve výškách (1x/1r)

Q1 - Školení kvality pro vedoucí pracovníky (1x/2r)

SAP – Školení uživatelů modulů v SAP

Q2 - Školení kvality pro ostatní pracovníky – úsek 6

HR/ FI – Školení v oblasti HR a FI

Q3 - Školení kvality pro ostatní pracovníky – úsek 9

M - Školení metrologie (1x/1r)

Q4 - Školení – systém kvality (1x/1r)

TNS – tlakové nádoby (1x/3r)

Q5 - Školení Obchod-vývoj-servis  
Q6 – Školení kvality pro kancelářské pracovníky  
Ex – Školení – výroba a zkoušky výrobků do oblasti Ex  
MV, JV – manipulační vozíky, jeřábníci a vazači (1x/1r)  
T – Topiči – obsluha plyn. zařízení (1x/1r)  
1.1.2014

E – Školení elektro – „vyhláška 50“ (1x/3r)  
IA – Školení interních auditorů (1x/3r)  
API – Školení „Štíhlá výroba“  
TM – Time management –  
Obč.zákoník, Obch.zákoník – změny od

**Zásady vedení evidence:** - naplánování školení - označení P-naplánováno  
- školení provedeno - označení S - splněno

Dokladem o splnění jednotlivých školení je prezenční listina podepsaná školitelem.

Plán školení může být podle požadavku PV změněn, případně doplněn.

Vypracoval: Ing. L. Kopeček

Schválil: PV

Datum: 10.1.2014

# Školení .....

Datum: .....

Školitel: .....

Podpis:

Délka školení: .....

Jméno a příjmení	Podpis	Příchod	Odchod	Příchod	Odchod